

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zmapování procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
Mapping the Employee Education and Development Process in a Chosen Organization

Student:

Dušan Rašner

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Dušan Rašner**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: **Zmapování procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Mapping the Employee Education and Development Process in a Chosen Organization

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování bakalářské práce
 3. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.
- VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně“.

V Ostravě dne 6.5.2016



Dušan Rašner

OBSAH

1.	Úvod	4
2.	Metodika a metody zpracování bakalářské práce	5
2.1	Metodika zpracování bakalářské práce	5
2.2	Metody zpracování bakalářské práce	5
3.	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	7
3.1	Řízení lidských zdrojů	7
3.1.1	Modely řízení lidských zdrojů	7
3.1.2	Cíle řízení lidských zdrojů	7
3.2	Personální útvar	8
3.2.1	Úloha personálního útvaru	8
3.2.2	Základní role personalistů v organizaci	9
3.3	Vzdělávání a rozvoj	11
3.3.1.	Strategické vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů	11
3.3.2	Cíle strategického rozvoje lidských zdrojů	11
3.3.3	Úkoly firemního vzdělávání	12
3.3.4	Proces učení, vzdělávání a rozvoje	12
3.3.5	Druhy učení	13
3.3.6	Teorie učení	13
3.3.7	Styly učení	14
3.3.8	Cyklus vzdělávání	15
3.3.9	Vzdělávání	16
3.3.10	Cíl vzdělávání	17
3.3.11	Podmínky pro efektivní vzdělávání	17
3.3.12	Motivace ke vzdělání	17
3.3.13	Samostatné vzdělávání	18
3.3.14	Metody vzdělávání	18

3.3.15	Úroveň vzdělávání	18
3.3.16	Formy vzdělávání	18
3.3.17	Kritéria pro volbu formy vzdělání	19
3.3.18	Základní formy vzdělávání.....	19
3.3.19	Metody vzdělávání	20
3.3.20	Rozvoj.....	24
4.	Charakteristika organizace	27
4.1	Specifika organizace	27
4.1.1	Historie organizace	27
4.1.2	Současnost	27
4.1.3	Zaměstnanci.....	28
5.	Popis a analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci	29
5.1	Formy vzdělávání	29
5.2	Formy studia	29
5.3	Přezkušování znalostí	30
5.4	Vzdělávání a rozvoj mimo pracoviště	30
5.5	Délka školení	30
5.6	Další vzdělávání	30
5.7	Odborný rozvoj zaměstnanců	31
5.8	Zaškolení a zaučení	31
5.9	Odborná praxe absolventů škol	31
5.10	Prohlubování kvalifikace	31
5.11	Zvyšování kvalifikace	31
5.12	Konkrétní plán vzdělávání SPŠ – OA:.....	31
5.12.1	Institucionální vzdělávání.....	31
5.12.2	Samo vzdělávání - samostudium	32

5.13	Cíle vzdělávání.....	32
5.14	Povinná školení	33
5.14.1	Školení o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP)	33
5.14.2	Školení o požární ochraně	34
5.14.3	Školení řidičů.....	34
5.14.4	Dobrovolná školení	34
5.15	Náklady na vzdělávání	34
5.16	Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci..	35
6.	Návrhy a doporučení	47
7.	Závěr.....	50
	Seznam použité literatury	51
	Seznam zkratk:	53
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1. Úvod

Tématem mé bakalářské práce je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které by měli být ve schopnostech každého liniového manažera. Investice do tréninku, vzdělávání by se měly podniku vracet ve formě zvýšené produktivity práce, využívání nových znalostí a mnohem větší motivace zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je provedení zmapování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Střední průmyslové škole a Obchodní akademii Bruntál p. o. v nynějším období. Zhodnocení údajů získaných návštěvou organizace, provedení dotazníkového šetření. Záměrem práce je zhodnocení údajů a následný návrh budoucích opatření. Analýza je zaměřena na systém vzdělávání zaměstnanců a následný rozvoj.

Bakalářská práce je rozdělena na teoreticko-metodologickou část a aplikační část. V teoreticko-metodologické části je vysvětlen smysl a význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jsou zde vysvětleny základní prvky řízení lidských zdrojů, vzdělávání, rozvoj a učení. V praktické části je provedena analýza stavu vzdělávání a rozvoje v organizaci a následně provedení dotazníkového šetření s vyhodnocením. V předposlední kapitole se budeme zabírat návrhy řešení pro danou organizaci. V poslední kapitole je závěr.

Kapitola řízení lidských zdrojů se věnuje krátké a stručné specifikaci a vysvětlení co je to vůbec řízení lidských zdrojů, jaké jsou cíle a modely lidských zdrojů. Budeme se zabývat modely a cíli řízení lidských zdrojů, ale také si vysvětlíme co je personální útvar a co je jeho úlohou, také základní role personalistů v organizaci.

V kapitole o vzdělávání a rozvoji se budeme věnovat strategickému vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů, cíle rozvoje lidských zdrojů, úkoly firemního vzdělávání, dále si vysvětlíme proces učení, vzdělávání a rozvoje, druhy učení. Také si něco řekneme o teoriích učení a stylech učení.

V části o vzdělávání samotném budeme zabývat cílem a motivací ke vzdělávání, podmínka pro efektivní vzdělávání. Následují specifikace metod, úrovní, forem a kritérií pro vzdělávání. A nakonec samotnými metodami vzdělávání.

V poslední kapitole teoretické části se budeme věnovat rozvoji a jeho plánování a uvedeme si jednotlivé metody rozvoje.

2. Metodika a metody zpracování bakalářské práce

Cílem druhé kapitoly je zmapování postupu zpracování bakalářské práce a vysvětlení metod použitých k vypracování praktické části této práce.

2.1 Metodika zpracování bakalářské práce

První částí bakalářské práce je teoreticko-metodická část a bude sepsána na základě informací získaných studiem české a zahraniční odborné literatury. Tato teoreticko-metodická část je zaměřena na teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Bude použita metoda analýza a syntéza.

V úvodu aplikačně ověřovací části bude představena organizace.

Následně bude popsán a analyzován stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Analýza bude provedena na základě strukturovaného rozhovoru s personalistou dané organizace a dle poskytnutých interních i veřejně dostupných materiálů organizace.

V další části bude provedeno dotazníkové šetření, které bude probíhat písemnou formou a zúčastní se ho zaměstnanci z napříč všech oddělení firmy.

V poslední části budou na základě vyhodnocení dotazníku, navržena doporučení a návrhy ke zlepšení situace, tak aby byly uspokojeny obě strany. Tedy jak zaměstnanci tak vedení. K navržení doporučení bude použita metoda dedukce.

2.2 Metody zpracování bakalářské práce

V práci budou použity metody jako analýza, syntéza, strukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. V poslední části je využita metoda dedukce.

Metody analýza a syntéza budou použity pro teoretickou část této práce. Slouží ke správnému pochopení základních pojmů. Metodou analýzy bude teorie rozložena na dílčí části, které povedou k lepšímu pochopení. Syntézou potom bude umožněno opětovné spojení dílčích částí v celek pro ucelený pohled na téma vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Polo strukturovaný rozhovor bude využit v komunikaci s personalistou firmy. Ten nám poskytne základní informace o organizaci a jejich přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

Dotazníkovým šetřením se zaměříme na pedagogické zaměstnance.

Poslední metoda dedukce, kterou budou navrženy vhodná doporučení a návrhy pro organizaci, je způsob vyvozování nových, logicky jistých závěrů na základě již známých, obecných faktů, tvrzení či předpokladů

3. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

3.1 Řízení lidských zdrojů

Kapitola řízení lidských zdrojů se věnuje krátké a stručné specifikaci a vysvětlení co je to vůbec řízení lidských zdrojů, jaké jsou cíle a modely lidských zdrojů.

Než můžeme vůbec s čímkoliv začít je důležité si řízení lidských zdrojů jako takové definovat. Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejpodstatnějšího, co organizace vlastní, což znamená lidi, kteří v organizaci pracují a kteří samostatně tak i prostřednictvím spolupráce přispívají k dosažení cílů organizace. (Armstrong, 2015)

Řízení lidských zdrojů může fungovat díky systému lidských zdrojů, které logickým a sofistikovaným způsobem propojují: (Armstrong, 2015)

- Filozofie lidských zdrojů – popisují hlavní hodnoty a základní principy v řízení lidí,
- strategie lidských zdrojů – definují směr, kudy má řízení lidských zdrojů směřovat,
- politiky lidských zdrojů – jsou pravidla říkající, jak by se měli hodnoty, strategie a principy uplatňovat a realizovat v jednotlivých prvcích řízení lidských zdrojů,
- procesy v oblasti lidských zdrojů – obsahují formální postupy a metody aplikované k uskutečnění dlouhodobých plánů a řízení lidských zdrojů,
- programy v řízení lidských zdrojů – sloužící k tomu aby se strategie, politika a realita v řízení lidských zdrojů odvíjeli podle plánu.

3.1.1 Modely řízení lidských zdrojů

Úplné pojetí řízení lidských zdrojů se objevilo v polovině 80. let. Byly vytvořeny první modely řízení lidských zdrojů: model shody, harvardský systém, model nejlepší praxe a kontingenční model. (Armstrong, 1999)

3.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Celkovým cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby organizace prostřednictvím lidí byla schopna správně plnit své podnikové cíle. Řízení lidských zdrojů se týká plnění takových úkolů, které jsou následovně rozepsány: (Armstrong, 2015)

- Řízení znalostí – proces nebo postup vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalostí, které směřují ke zlepšení výkonu organizace a následnému zlepšení učení se.

- Efektivnost organizace – za cíl si klademe podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením dokonalého pracoviště. Tento nápad je tvořen jasnou vizí souborem propojených hodnot.
- Řízení lidského kapitálu – pracovníky můžeme považovat za vůbec největší bohatství organizace a podniky aby přežili, musejí do této části investovat nemalý kapitál. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné, kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly.
- Řízení odměňování – snažíme se co nejvíce zvýšit motivaci, pracovní nasazení a oddanost, zavedením politiky a kroků, které zabezpečují, aby byli pracovníci ohodnocováni za to, co doopravdy vytváří a čeho dosahují.
- Zaměstnanecké vztahy – cílem této oblasti je vytvářet příjemnou atmosféru mezi vedením a pracovníky (a jejich odbory) a udržovat produktivní a harmonické vztahy.
- Uspokojování rozdílných potřeb – do tohoto cíle můžeme zařazovat vytváření politiky, která respektuje potřeby všech zainteresovaných stran.

3.2 Personální útvar

Kapitola nesoucí název personální útvar se zabývá rychlým shrnutím a představením úlohy personálního útvaru, vysvětlením základních rolí personalistů a rozdělení těchto rolí do jednotlivých oblastí.

3.2.1 Úloha personálního útvaru

Útvar lidských zdrojů se zaměřuje na řízení a rozvoj zaměstnanců ve společnosti. Útvar se zapojuje do vytváření a realizace personálních strategií a politik a samozřejmě i do následujících personálních činností: (Armstrong, 2007)

- Personální plánování,
- vytváření a rozvoj podniku,
- řízení talentů,
- získávání a výběr zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování a vztahy s pracovníky,
- BOZP,
- personální správa,
- plnění ze zákona vyplývajících povinností a všechny další otázky zabývajícími se vztahy se zaměstnanci.

3.2.2 Základní role personalistů v organizaci

Role personalistů jsou velmi rozdílné, a to zejména proto do jaké míry jsou v dané organizaci zapojeni generalisté nebo specialisté, podle úrovně, na které pracují (strategická, výkonná, administrativní), podle potřeb organizace a podle podmínek v kterých pracují. (Armstrong, 2015). Role personalistů mohou být:

- Proaktivní – role iniciátora (podněcovatele), většinou personalisté na strategické proaktivní řízení používají promyšlenější a složitější postupy.
- Reaktivní – role člověka, který reaguje na určité podněty.
- Kombinací proaktivní a reaktivní role.

Personalista velkou spoustu své pracovní náplně tráví tím, že dělá to, co se jim řekne, anebo to o co jsou požádáni. Zajišťují administrativní činnosti požadované vrcholovým managementem. (Armstrong, 2007)

Role personalistů

Poskytování služeb

Nejzákladnějším úkolem pracovníků personálního útvaru spočívá v poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům, mezi které patří vedení organizace, linioví manažeři vedoucí týmů a řadoví pracovníci. Služby poskytované personalistou se mohou zabývat všemi stránkami řízení lidských zdrojů (plánování, získávání, výběr, rozvoj, odměňování pracovníků atd.), anebo se mohou odborníci zabývat specifickými oblastmi, kde služby poskytují v jednom či dvou oborech. Cílem je zajišťovat účinné služby uspokojující potřeby vedení podniku a jeho zaměstnanců a přitom je plnit efektivně. (Armstrong, 2007)

Vedení, usměrňování a poskytování rad

Personalisté svým způsobem v dané usměrňují vedoucí pracovníky a poskytují rady. Na úrovni top managementu se rady zabývají doporučeními zabývající se strategiemi lidských zdrojů, které by měly být podloženy analýzami a diagnózami, aby pokryli záležitosti dlouhodobějšího charakteru, které vyplývají z podnikových potřeb. Jak říká Armstrong (2007, str. 90) „vedení a usměrňování manažerů se také může zaměřit na zabezpečení odpovídajícího a důsledného rozhodování o takových záležitostech, jako je hodnocení pracovního výkonu, růst mezd a platů a disciplinární řízení.”

Role partnera v podnikání

V této roli personalisté spolupracují s liniovými manažery. Společně odpovídají za úspěchy společnosti. Personalisté musí umět rozpoznávat příležitosti podniku, vidět věci v širších souvislostech a hlavně musí poznat, jak personální práce může pomoci k dosahování předem vytýčených cílů. Personalisté by se měli stát pomyslnými partnery liniových a vyšších manažerů ve tvorbě strategie a jejím uskutečňování. (Armstrong, 2007)

Role stratéga

Personalisté by měli plnit i roli stratéga a měli by se zabývat hlavními strategickými problémy, které se zabývají řízením a rozvojem pracovníků a jejich vzájemnými pracovními vztahy. Opět by měli personalisté vědět o podnikatelském plánu společnosti a také se podle něj řídit, ale zároveň by se měli podílet na formulaci podnikatelských záměrů. Personalista se snaží vést vrcholový management tak, aby se naučil více využívat potenciál lidských zdrojů k dosahování podnikových cílů. (Armstrong, 2007)

Role inovátora

Aktivní role personalisty, jehož úkolem je pozorovat a analyzovat co se v organizaci právě děje. Poté má za úkol identifikovat příležitosti či hrozby a původy potíží. Jeho úkol spočívá v tom chopit se příležitosti nebo zabránit hrozbě tím, že navodí příslušnou změnu. Změny se mohou týkat například sledu mezi útvary a lidmi, strukturální změny a dopad nové technologie a metod práce. (Armstrong, 2007)

Role interního konzultanta

Práce interních konzultantů funguje jako práce externích konzultantů a spořívá ve spolupráci se svými kolegy (klienty) na analýze a diagnóze problémových činností v podniku a návrhu jejich řešení. Jsou zaměřeni na tvorbu a rozvoj personálních postupů nebo systémů. (Armstrong, 2007)

Monitorovací role

V této roli je personalista svým způsobem kontrolorem liniových manažerů. Tím pádem plní v podstatě choulostivou, a dokonce obtížnou úlohu. Nejsou tu jen proto, aby hlídali, co manažeři dělají, ale proto, aby personální politika a postupy byly plněny s dostatečnou mírou a pečlivostí. (Armstrong, 2007)

Role strážců hodnot

Podle Armstrong (2015, str. 94) „personalisté mohou také působit jako strážci hodnot organizace, které se týkají lidí. Upozorňují na to, když je chování s těmito hodnotami v rozporu nebo když navrhované kroky s nimi nejsou slučitelné. V určitém smyslu jejich role od nich vyžadují, aby fungovali jako „svědomí“ managementu“.

Jak je vidět, každá výše zmíněná role personalisty zahrnuje jiné činnosti a předpoklady, proto tím nejideálnějším modelem je personalista, který dokáže všechny tyto role propojit. Tedy je vždy připraven poskytovat služby, které jsou v náplni jeho práce. Je připraven vždy hájit zájmy všech zaměstnanců podniku. Zároveň však sleduje situaci celé společnosti, analyzuje ji a hledá, jak by mohl v oblasti řízení lidských zdrojů přispět k jejímu celkovému rozvoji.

3.3 Vzdělávání a rozvoj

V kapitole se budeme zabývat vysvětlením jaké cíle a úkoly obnáší vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, a následně teoriemi, druhy a styly procesu učení.

3.3.1. Strategické vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

Nejprve si musíme vymezit co to vůbec strategie je. Slovo strategie je odvozeno od řeckého názvu pro vojenské umění – strategia. Již od prvopočátků tohoto slova se rozlišovalo mezi strategií a taktikou, která znamenala okamžité opatření tváří v tvář proti bojovníkovi. Strategie je tedy něco, co se děje mimo dosah nepřítele. (Bartoňková, 2010)

Jaký účel tedy strategie má? Je několik příčin, které vedou k plánování a zařazení. Mezi nejdůležitější důvody patří: (Charvát, 2006)

- Strategie ovlivňuje dlouhodobý směr organizace.
- Strategická rozhodnutí vedou k dosažení výhody.
- Strategie je do dané míry přizpůsobení se určitému prostředí či změnám.

A tedy strategie lidských zdrojů podle Walton (1999, str. 72) „strategický rozvoj lidských zdrojů znamená takové zavádění, vyřazování, modifikování, řízení a usměrňování procesů, které všechny jedince i týmy vybavuje dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které potřebují, aby byli schopni plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací.“

3.3.2 Cíle strategického rozvoje lidských zdrojů

Hlavním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je zvětšit schopnost lidských zdrojů ve shodě s názorem, že lidský kapitál podniku je základním zdrojem konkurenční

výhody. Zaměřuje se tedy na to, aby podnik pro dosažení svých aktuálních a budoucích potřeb měla dostatečnou kvalitu lidí. (Armstrong, 2007)

A tedy skutečnými cíli strategického rozvoje lidských zdrojů jsou:

- Rozvoj intelektuálního kapitálu.
- Zlepšování a propagace aktuální individuálního, týmového i celopodnikového učení.

3.3.3 Úkoly firemního vzdělávání

Mezi klíčové úkoly firemního vzdělávání patří zajišťování podélné a příčné flexibility: (Koubek, 2007)

- Podélná flexibilita značí přizpůsobování se odborných schopností pracovníků měnícím se požadavkům na pracovní pozici. Znamená flexibilitu v rámci pracovního místa. Podélná flexibilita je hlavním úkolem firemního vzdělávání.
- Příčná flexibilita znamená zvětšování flexibility a odbornosti zaměstnanců tak, že by měli mít schopnosti potřebné k vykonávání dalších pracovních úkonů. Díky příčné flexibilitě dochází k rozšiřování pracovních schopností.

3.3.4 Proces učení, vzdělávání a rozvoje

Učení bychom mohli definovat jako rozvoj, který vede k neustálé a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy nezahrnuje jen vědění ale také konání. (Hroník, 2007)

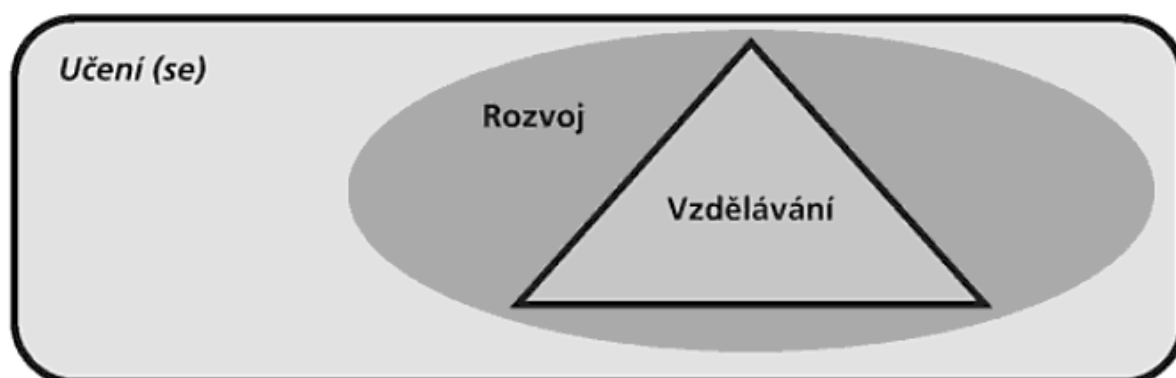
Učení tedy zajišťuje spojení mezi člověkem a jeho neustále se měnícím okolím. Učení se je snaha o dosažení změny, která má zavést novou rovnováhu, která je však nereálná nebo trvale neudržitelná. (Hroník, 2007)

Složkami procesu učení jsou: (Armstrong, 2015)

- Vzdělávání – organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené – to znamená, že mají svůj začátek i konec. Při učení ve firmě postupujeme systematicky.
- Učení se – proces změny, který obsahuje nové vědění poznání. Učíme se nejen organizovaně ale i spontánně (I když o učení nemusíme vůbec vědět). Učení zahrnuje více než vzdělávání. Proto můžeme hovořit například o učící se organizaci nikoli o vzdělávající se organizaci.

- Rozvoj – úspěšné dosažení změny prostřednictvím učení se. Růst nebo uskutečňování osobních dovedností a potenciálu díky nabízejících se vzdělávacích akcí či praxe.

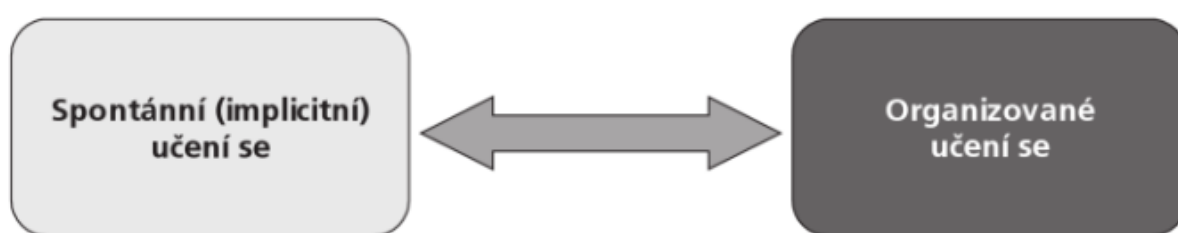
Obr. 3.1 Vztah učení se, rozvoje a vzdělávání (zdroj: Armstrong 2007)



3.3.5 Druhy učení

V realitě můžeme dělit proces učení na dva následující druhy – spontánní a organizované. A tak nám vlastně jeden druh vytváří prostor pro druhý typ. S jistotou lze však říci, že pozornost je upírána spíše na organizované učení se, které je představováno vzděláváním. Avšak s jistotou můžeme říci, že nejdůležitější věci pro život, jako je řeč, vztahy, otevřenost novému, se naučíme spontánně. Při řízení rozvoje ve firmě se tedy zaměřujeme nejen na organizované učení, ale potřebujeme počítat i se spontánním učením, které bude mít významnou roli např. při tak zvaném „job rotation“. (Hroník, 2007)

Obr. 3.2 Dva základní druhy učení (zdroj: Armstrong 2007)



3.3.6 Teorie učení

Podle Armstrong (2007, str. 478) „existuje řada teorií učení, z nichž každá se zaměřuje na různé aspekty procesu učení obecně používané při učení lidí. Hlavní teorie se týkají“:

- Upevňování správných reakcí,
- poznávací učení,

- učení se ze zkušenosti,
- sociální učení.

Poznávací teorie

Kognitivní učení znamená, že jedinec získá znalost na základě přijetí informací prostřednictvím pojmů, definic, faktů, nebo pouček. Jedinci, kteří se takto učí, můžeme považovat za talentované lidi na zpracování informací (Armstrong, 2007)

Učení se ze zkušenosti

K učení ze zkušenosti dochází tak, když se lidé učí ze své zkušenosti a následně o ní uvažují, takže ji lze pochopit a uplatnit.

Sociální teorie učení

Teorie nám tvrdí, že učení vyžaduje přímý sociální kontakt. Všichni jsme součástí určitých společenských skupin lidí, kteří mají určitou specializaci a tyto uskupení jsou našimi hlavními zdroji učení se. (Koubek, 2007)

Upevňování správných reakcí

Vyjadřuje názory, že změny v chování nadcházejí jako následek reakce jedince na děje nebo podněty, popřípadě jsou spojeny s očekáváním nějakých důsledků. (Koubek, 2007)

3.3.7 Styly učení

Teorie učení, které jsme si popsali v předešlé podkapitole, nám zevrubným způsobem říkají, jak se lidé učí, ale samotní jedinci budou mít styly a přístupy k učení se. Mezi základní teorie pak můžeme zařadit klasifikace od Kolba. (Armstrong, 2015)

Styl učení podle Kolba

Kolb a kolektiv zjistili, že existují určitá periodizace učení, které tvoří čtyři základní fáze viz obrázek 3.3



Rozdělení cyklu: (Kolb, 1974)

- Konkrétní zážitek – může být dopředu nachystaný či náhodný.
- Pozorování a reflexe – zabývá se přímým uvažováním o zkušenosti a jejím významu.
- Utváření obecných abstraktů a zobecnění – zobecnění prostřednictvím zážitků za účelem tvorby rozdílných chápání a myšlenek, které lze použít, pokud se člověk vyskytne v podobných situacích.
- Testování důsledků – testování chápání a myšlenek v nových situacích – experimentování.

3.3.8 Cyklus vzdělávání

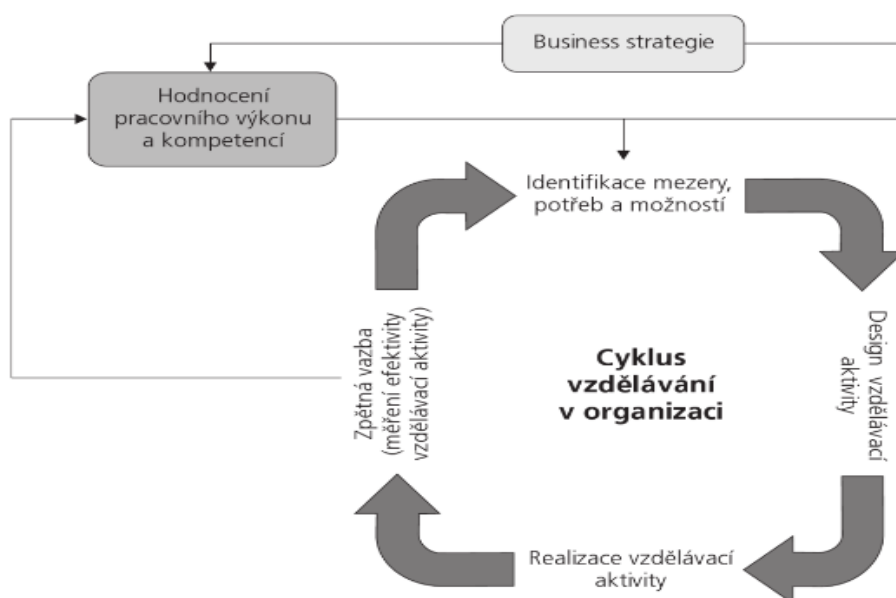
Vzdělávání zaměstnanců, kteří se již účastnili adaptačního procesu a zatím nejsou na odchodu, je těsně spojeno s ohodnocováním pracovníků. Podle dohody o rozvoji a cílech rozvoje pracovníků a samozřejmě v návaznosti na podnikovou strategii, sestavujeme jednotlivé vzdělávací aktivity podle schématu, nazývajícím se cyklus vzdělávání. (Hroník, 2007)

Cyklus má 4 fáze: (Hroník, 2007)

- Identifikace mezery, potřeb a možností

- design vzdělávací aktivity
- realizace vzdělávací aktivity
- zpětná vazba

Obr. 3.4 Cyklus vzdělávání (Hroník, 2007)



3.3.9 Vzdělávání

V kapitole se budeme věnovat cíli vzdělávání, podmínkám a motivaci ke vzdělávání, určitými vzdělávacími teoriemi, úrovněmi vzdělávání a nastíněním forem vzdělávání.

Potíží ve správném slova vzdělávání z anglického slova learning je ta, že cizí výraz má několik významů v různých kontextech. Jedním s mnoha slov jako jej můžeme překládat je tedy – učení, učení se, vzdělávání, vzdělávání se.

Vzdělávání je tedy činnost, při níž si osobnost osvojuje nové dovednosti, znalosti, postoje a schopnosti (Armstrong, 2015). A tedy firemní, nebo tak jak můžeme říci podnikové vzdělávání je proces, který je řízený a organizovaný podnikem. Podnikové vzdělávání obsahuje jak vzdělání v podniku, tak i vzdělání mimo podnik (Janišová, 2013). Podle Palán (2002, str. 86) “se jedná o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní.” Jako kvalifikaci subjektivní chápeme všechny získané dovednosti, zkušenosti, návyky, schopnosti a postoje. Naopak objektivní kvalifikací můžeme říct, že jsou požadavky na kvalifikaci pracovníka, vyplývající z povahy práce. (Janišová, 2013)

3.3.10 Cíl vzdělávání

Cílem řízení vzdělávání v organizaci je zajistit kvalifikované, schopné a samozřejmě vzdělané zaměstnance, kteří jsou potřební k uspokojení současných i budoucích cílů organizace (Armstrong, 2007). Ke splnění těchto cílů je potřebné zajistit, aby zaměstnanci byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a schopni dělat (Armstrong, 2007).

V programu tvorby pracovních schopností člověka musíme většinou rozlišovat tři oblasti (Koubek, 2015):

- Oblast vzdělání – zde zařazujeme zejména všeobecné znalosti a dovednosti, které by měl zajišťovat systém škol. (př. trénink zaměstnanců, aby získali kompetence vhodné k výkonu jejich práce).
- Oblast kvalifikace – sem zařazujeme odbornou profesní přípravu, která zahrnuje základní přípravu pro výkon práce, orientaci, doškolování, přeškolení.
- Oblast rozvoje – sem patří další vzdělání, rozšíření kvalifikace, formování osobnosti. (Př. rozvíjíme zaměstnance s vyšším potenciálem, abychom podpořili růst jejich kariéry v souladu s podnikovými cíli).

Tím pádem vzdělání a rozvoj je nepřetržitý proces, který zvyšuje aktuální schopnosti, ale také rozšiřuje dovednosti, znalosti a postoje, které připravují lidi na složitější úkoly a vyšší úrovně (Armstrong, 2007)

Učení se se řídí podle modelu zaměřeného na postup, který se zaměřuje a usnadňování vzdělávacích činností jednotlivých zaměstnanců a v poskytování nástrojů ke vzdělávání. Naopak výcvik zahrnuje i použití modelu zaměřeného na obsah, kde se už dopředu rozhodujeme, jaké znalosti a dovednosti musíme zdokonalit pomocí odborného vzdělávání, rozhodovat o metodách výcviku a plánovat program (Armstrong, 2015).

3.3.11 Podmínky pro efektivní vzdělávání

Podmínky pro efektivní vzdělávání jsou přímo odvozeny od teorií učení, popsané v předešlých kapitolách a následně budou rozvedeny.

3.3.12 Motivace ke vzdělání

Zaměstnanci musejí být motivováni se učit a vzdělávat. Všichni lidé by měli vědět, že jejich aktuální úroveň znalostí, dovedností, schopností, postojů nebo i chování by měla být neustále rozvíjena a zlepšována, vzhledem k tomu aby byli schopni vykonávat svou práci k uspokojení sebe sama tak i k uspokojení ostatních lidí. Aby lidé byli motivováni, musí nacházet

ve vzdělávání uspokojení. Ke vzdělání mají správný přístup tehdy, pokud osobitým způsobem uspokojuje některou z jejich potřeb (Armstrong, 2007).

3.3.13 Samostatné vzdělávání

Samostatně řízené vzdělávání je opřeno o tvrzení, že lidé si zapamatují více, jestliže sami přijdou na to, jak věci fungují. Ale i přesto někdy potřebují, aby je někdo postačil a ukázal jim ten správný směr. Lidé, kteří se vzdělávají, musejí být vedeni, aby sami věděli co je potřeba vědět, znát, aby mohli efektivně dělat své povolání. Zaměstnanci také potřebují vědět, kde informace ke vzdělání sama sebe, mohou získat. Ale také musí vědět jak tyto materiály používat. Tyto osoby rovněž potřebují pomoc a podporu ze strany svých nadřízených a ze strany organizace, například v podobě, koučování, mentoringu, zařízení a vybavení pro vzdělávání včetně e-learningu. (Armstrong, 2007)

3.3.14 Metody vzdělávání

Cíle vzdělávání a styl vzdělávající se osoby by měl ukázat, jaká metoda vzdělání by měla být použita. Při správném výběru metod vzdělávání pomáhají konkrétní cíle a pochopení individuálních potřeb. Správný odhad není takový, že by se měla použít jen jediná metody. Tak jako u všeho, kombinace několika metod přinese lepší výsledky než metoda samotná. Při použití několika metod, je větší šance úspěchu v tom, že metoda upoutá zájem vzdělávající se osoby. (Armstrong, 2007)

3.3.15 Úroveň vzdělávání

Reálně existuje několik úrovní vzdělávání a každá z nich vyžaduje různé metody a různé časy. Na té nejnížší úrovni musí být vzdělávání prostřednictvím přímé fyzické reakce (učení se zpaměti, vytváření podmíněných reflexů). Na pokročilejší úrovni se předpokládá adaptování existujících znalostí a dovedností novým úkolům, nebo prostředí. Na další úrovni je vzdělání komplexní složitý proces, kdy se v okruhu postupů identifikuje jejich jádro, kdy se musí propojit řada úkolů nebo kdy jde o rozvinutí mezilidských dovedností. K nejpokročilejší formě patří vzdělání týkající se hodnot a postojů lidí a skupin (je to oblast jak nejsložitější tak i nejobtížnější). (Armstrong, 2007).

3.3.16 Formy vzdělávání

Podle Barták (2003, str. 92) “je forma vzdělávání relativně trvalý, ustálený komplexně didakticko – organizačních opatření, jimiž se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase, prostoru a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor – účastník) a neživým (metody, pomůcky, technika).

Jako didaktické formy můžeme určit (Mužík, 1998):

- Přímou výuku – osobní účast vyučujícího s učencem, někdy můžeme uvést jako prezenční forma vzdělávání.
- Kombinovanou výuku – je zde větší podíl samo vzdělávání se na celkovém objemu – většinou se skládá ze vstupního semináře, individuálně řízeného studia, výcvikových seminářů a závěrečného semináře.
- Distanční formou či e-vzdělávání.

Po tomhle vyjádření vlastně můžeme říci, že forma vzdělávání je rozdílná podle míry a druhu kontaktu vyučujícího s účastníkem. Na jedné straně vidíme úplný kontakt mezi jednotlivci (face-to-face) a na druhé straně téměř neosobní kontakt (prostřednictvím výpočetní techniky, výukových systému).

3.3.17 Kritéria pro volbu formy vzdělání

Při výběru specifické formy vzdělávání má roli kritérium didaktické (zajištění učencům zaměření se na výuku a naučit se v daném období co nejvíce) a kritérium ekonomické (především se jedná o hospodárné využití nákladů spojených s uvolněných zaměstnanců z procesu práce – ubytování, cestování). (Mužík, 1998)

3.3.18 Základní formy vzdělávání

Vzdělávání podle sprostředkovatele: (Palán, 2003)

- Formální vzdělávání – znamená, že vzdělávání probíhá mimo pracoviště (ve vzdělávacích institucích). Obsah, funkce i cíl je přímo vymezen. Zdárné ukončení formálního vzdělání vede k certifikátům, kvalifikacím a poskytuje stupeň vzdělávání. V případě zaměstnanců si nejčastěji pracovník, ať už s osobních či profesních důvodů, dodatečně dokončuje vzdělání.
- Neformální vzdělávání – tj. vzdělávání, které probíhá mimo vzdělávací systém. Je opakem formálního vzdělávání. Je realizována prostřednictvím veřejných institucí, soukromých organizací, neziskových organizací, dobrovolnických a zájmových sdružení atd.
- Informální vzdělávání – je součástí každodenního života. Je to učení neorganizované a nesystematické. Probíhá v rodině, práci, volném čase na základě získání vědomostí, osvojování dovedností, postojů a schopností.

Máme i podobný způsob vzdělávání (Dvořáková, 2007):

- Řízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti – probíhá mimo pracoviště v přítomnosti vzdělavatele.
- Řízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti- probíhá pod dohledem školitele, který učí zaměstnance zvládat nové dovednosti při plnění pracovních úkolů.
- Neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti – většinou se uskutečňuje pozorováním ostatních zaměstnanců při práci.
- Řízené vzdělávání mimo podnik – uskutečňuje se ve školách. Má dlouhodobější charakter.
- Neřízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti.
- Neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele – celoživotní sebevzdělávání.

Dle míry aktivního zapojení v rámci vzdělávací akce

Další dělení nám přináší Barták (2008):

- Monologické formy – založeny na ústním podání a osobním vztahu vyučujícího a školeného. Informace jsou přenášeny přímo. Můžeme použít u přednášek, vyprávění, vysvětlování, referátu, popis atd.
- Dialogické formy – zakládá se na aktivním dialogu mezi lektorem a učencem. Důležitá je otázka, která by měla učence probudit k myšlení. Otázka musí být formulována podle hledisek obsahových (přiměřenost znalostem, zkušenostem), informačních (přesné zacílení na – kdo, kdy, jak, co, jak, proč), formálních (stručnost, jasnost), procesních (zaměřenost na dokončení cíle).
- Skupinové, složené a kombinované formy – zakládají se podle Barták (2007, s. 79) na „prožitku kooperaci a synergických efektech, vyplývajících z kombinace různých forem a metod, využívaných v různých variantách týmové spolupráce“.

3.3.19 Metody vzdělávání

Metoda je postup k určitému cíli, spojená s naplňováním stanovených cílů, s ideálním zvládnutím obsahu vzdělávání a vytváří se v rámci vzdělávací formy a za určitých podmínek a situací (Mužik, 1998).

Tak jako v jakékoli činnosti či odvětví, neexistuje jediná univerzální metoda vzdělávání – každá metoda se používá při jiných cílech a tedy existují metody pro předávání či osvojování znalostí, při zvládnutí dovedností a rozvoji schopností, ovlivňování postojů, atd.

Coaching

Coaching (koučink) byla metodou zejména používanou zejména ve sportu, založená na vzájemné interakci mezi školitelem a školeným. I když je vhodná pro všechny pracovníky, dnes se s ní setkáváme zejména na manažerských funkcích a při školení vedoucích pracovníků. Coaching stojí za rozvojem mnoha kompetencí (osobních, mezilidských i řídicích). Kouč plní roli spíše poradenskou, kterou vede k uvolnění potenciálu, což vede k maximalizaci výkonu. Pracovník si v procesu osvojuje znalosti, schopnosti a dovednosti, které potřebuje pro svůj odborný, ale i sociální rozvoj. Aby byl coaching úspěšný, je zejména potřeba vlastnit odborného školitele.

Na začátku se většinou dělá rozbor situace, profesního postavení, silných a slabých stránek zaměstnance. Je důležité zjistit, jaká je reálná situace a co musíme zlepšit. Pracovník tak má před sebou cíl, k němuž jej kouč vede a podporuje jej v hledání cesty (Cipisová, 2010).

Demonstrování

Demonstrování je metoda, která využívá názorné předvedení pracovních postupů. Znalosti se předávají v dílnách a na pracovištích, nebo v jiných vhodných prostorech. Je zde velice důležitý osobitý přístup školitele, který musí umět podat příslušnou zpětnou vazbu. Jeho povinnost je, aby názorně ukázal jakým způsobem postupovat, aby bylo dosaženo optima (Armstrong, 2002).

Instruktaž

I v této metodě se školený učí pozorováním a následným napodobením zkušenějšího zaměstnance. Prostřednictvím tohoto postupu si osvojuje pracovní postupy, které jsou potřeba. Postup metody by měl mít šest fází (Armstrong, 2002):

- Přípravu – plán realizace, seznámení školených s postupem, motivace školených.
- Prezentaci – objasnění všech základních záležitostí, jasný, logický a stupňovitý výklad. Využívání vizuálních a audio-vizuálních pomůcek (např. grafy, schémata, filmy).
- Výklad – měl by být jednoduchý a stručný, tak jak to okolnosti dovolují, instruktor stručně vysvětlí základní náležitosti. V maximální množství by se měly používat veškeré vizuální pomůcky.
- Demonstrování – důležitá část instruktaže (hlavně u činností, které učí jak něco dělat), tento krok by měl splňovat tři kroky:
 - a. celá operace se předvede takovou rychlostí, jakou by se měl úkon provádět
 - b. úkon je předveden pomalu v přesném pořadí

- c. úkon je minimálně dvakrát předveden, aby se zdůraznilo, jak kdy a proč se dělají jednotlivé pohyby
- Procvičování a testování – probíhá s dohledem školitele, který vede, opravuje a motivuje školené, aby byl výkon co nejpřesnější.
- Zdokonalování – probíhá po zbytek školení, kdy si školený zkouší vyučovaný úkon, aby dosáhl co nejlepšího časové a kvalitativního výsledku.

Asistování

Jedná se o hodně používanou metodu, která je používána při tvorbě pracovních schopností zaměstnance, kde je přidělen ke zkušenému pracovníkovi jako pomocník. Pomocí při pracovních úkonech se zejména učí pracovním postupům. Pracovník se určitou částí podílí na pracovním postupu a tím pádem si osvojuje dovednosti a znalosti. Největší využití je na postech, které vyžadují pro učení delší dobu (Cipisová, 2010).

Přednáška, seminář

Přednášky a semináře jsou zaměřeny na reprodukci teoretických a faktických informací. Často se používají u velkých skupin lidí. Obrovskou výhodou může být rychlost v předání informací, naopak nevýhodou je že informace předává pouze jeden, či male množství lidí (tím pádem hrozí jednosměrnost, jednotvárnost). Seminář školitel volí v tom případě, že chce pracovat s nápady a postřehy. Seminář dává prostor k diskuzi (Cipisová, 2010).

Hraní rolí

Hraní rolí je metoda na procvičování praktických kapacit zaměstnance a citové prožívání předem určených situací. Účastníci hrají určité role, v níž poznávají dané stránky lidské povahy. Scénář nemívá předem určený konec, vzhledem k tomu, že účastníci musí přicházet s vlastními konci řešení dané situace. Při školení mohou zaměstnanci získat odbornou radu od školitele, nebo dalších přítomných školených osob. Každopádně školitel musí vědět, že musí poskytovat nejen kritiku ale i pozitivní zpětnou vazbu. Přestože je metoda oblíbená, u některých lidí může vyvolat nechuť, což může vyústit v neochotu, nebo až zesměšnění rolí (Goldstein, 1993).

Workshop

Workshopy podporují rozvoj analytického myšlení a týmovou práci. Během této metody se zaměstnancům dá za úkol řešit reálnou nebo smyšlenou situaci, která buď proběhla, nebo je aktuální a kterou účastníci řeší v daném čase (Cipisová, 2010).

- Znaky workshopu (Mužík, 2005):
 - Účastníci workshopu jsou specialisté v dané problematice,

- Workshop vede moderátor, který musí disponovat jak odbornými vlastnostmi tak i musí ovládat techniku skupinových prací,
- Výsledky jsou písemně zachyceny, po workshopu se s výsledky dále pracuje.

Případová studie

Velice podobná workshopům, avšak rozdíl je v tom že u workshop má většinou pouze jedno řešení, tak případová studie jich má několik, přičemž musí účastníci argumentovat svůj výsledek, při použití specifických poznatků z různých relevantních oborů.

Brainstorming

Brainstorming je skupinová kreativní technika, kde je cílem generovat co nejvíce nápadů na dané téma. Brainstorming pracuje na myšlence, že skupina lidí je mnohem více produktivnější než jednotlivec. Dnes je metoda velice populární, i když metoda vzniká už v 50. letech minulého století. Brainstorming je týmovou metodou, který využívá interaktivní prezentační dovednosti. Jedná se o hledání tvůrčích myšlenek a alternativních řešení problémů. (Cipisová, 2010). „Brainstorming je variantou případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) způsob řešení daného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů“ (Koubek, 2007, s. 255).

Brainstorming by měl splňovat pět základních pravidel:

- Příjemná atmosféra – je důležité navodit tvořivé klima a příjemné prostředí.
- Zaměřit se na množství – čím více bude námětů, tím pravděpodobnější je že budou obsahovat kvalitní myšlenky.
- Žádná kritika – neměla by existovat žádná kritika, měli bychom ji odkládat na později, abychom nebrzdili toky myšlenek a námětů.
- Neobvyklé nápady jsou vítané.
- Kombinujeme a zlepšujeme už vzniklé nápady.

Simulace

Simulace je tvorba situace blíží se realitě, avšak je zjednodušena na úroveň, kterou by měli zvládnout učící se osoby. Proces se řídí podle určitého scénáře, který vyžaduje, aby účastníci během daného období učinili řadu na sebe navazujících rozhodnutí (Koubek, 2007). Může se vyskytnout riziko, že modelová situace bude až moc vzdálená od reality. Metoda je velmi účinná pro nacvičení komunikace a argumentace. Je to svým způsobem kombinace hraní rolí a případové studie (Armstrong, 2002).

Mentoring

Nad mentoringem se uvažuje jako nad obdobnou technikou coaching s tím rozdílem, že mentoring pracuje s rozvoji postojů a vlastním umístěním zaměstnanců v organizaci. Coaching se zaměřuje spíše na technické aspekty a rozvoj dovedností pracovníků (Blanchard, 2003). Vzdělání zprostředkuje pečlivě vybraný a školený mentor. Ten radí a pomáhá zaměstnancům v jejich kariéře (Armstrong, 2002). Mentor poskytuje především informace o chodu organizace a pomáhá zaměstnancům s problémy vznikající v průběhu výkonu práce.

Counseling

Counselling je metody, kdy si pracovník po delší dobu po dohledem školitele osvojuje znalosti a dovednosti potřebné pro svůj rozvoj. Zaměstnanec, stejně jako u mentoringu, má možnost volby školitele (Dvořáková, 2007). Mentoring bychom mohli přeložit jako poradenství. Zaměřuje se na osobní růst pracovníka, avšak bez zásahu do psychoterapeutické oblasti vzdělávání (jako mentoring, nebo coaching) (Dvořáková, 2007).

3.3.20 Rozvoj

V kapitole se věnujeme vysvětlením co vůbec rozvoj je, co obnáší, jak se rozvoj plánuje, a zabýváme stanovením jednotlivých metod rozvoje zaměstnanců.

Rozvoj podle Armstrong (2007, str. 470) “je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Bere na sebe podobu vzdělávací aktivity, která připravuje lidi pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly. Nesoustřeďuje se na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě.”

V programech rozvoje, by se měla klást důležitost na plánování rozvoje pracovníka jak osobního, tak i na učení se ze zkušenosti. Rozvoj, by se měl zaměřovat i na manažery, kde by měl být uskutečňován prostřednictvím výukových akcí nebo outdoor learningu. Aby rozvoj dosahoval maximálních měřítek, musí se zvolit rovnoměrný přístup, který používá kombinaci vzdělávání (Armstrong, 2007).

Plánování rozvoje

Plán rozvoje v podniku uskutečňují lidé, kteří mají k dispozici potřebné vedení, možnou podporu a pomoc od manažerů. Plán se musí zaměřit na části, které lidé chtějí zlepšit sami na sobě. Na plánovače osobního rozvoje tím pádem spadá velká odpovědnost za formulaci a

realizování plánu (Armstrong, 2007). Plánovač osobního rozvoje musí poskytnou samostatně organizovaný rámec vzdělávání, které tvoří čtyři fáze: (Tamkin a kol, 1995)

- Rozbor aktuálního stavu a potřeba rozvoje – lze provést prostřednictvím řízení pracovního výkonu.
- Stanovení cílů – obsahuje zlepšení výkonu na aktuálním pracovním místě (zlepšení či získání dovedností, rozšíření znalostí, rozvoj schopností v daných oblastech, příprava na změny).
- Připravení plánů činností – plánovač určuje co a jak je potřeba splnit a udělat. Vše se člení podle bodové ohodnocení jako například očekávané výsledky, rozvojové aktivity, odpovědnost za rozvoj a časový rozvrh.
- Samotná realizace – splnit už plánované kroky.

Podniková univerzita

Podniková univerzita je část organizace, která s externí výpomocí uskutečňuje učení a vzdělávání. Podle některých lidí je to osobité označení, které se využívá k popisu a zvýšení úrovně vzdělávání a rozvoje. Snad i někdy vyjadřuje vztah mezi organizací a jednou nebo více skutečným univerzitám, které akreditují podnikové programy, nebo se na nich alespoň podílejí na vytvoření (Carter a kolektiv, 2002).

Učení se akcí

Učení se prostřednictvím akce je metoda, která pomáhá manažerům rozvinout svůj talent a celkové schopnosti tím, že se snaží vystavit reálné problematice. Manažeři musejí tyto problémy řešit, analyzovat, vyjádřit kde je jádro problému, a potom uskutečnit příslušné činnosti pro jejich řešení. Metoda se řídí filosofií, že lidé se učí nejlépe tím, když něco konkrétního dělají, řeší, než když se jim to jen říká, či vysvětluje (Armstrong, 2007).

Učení se hrou či pohybovými aktivitami

Učení se hrou a pohybovými aktivitami (outdoor learning, outdoor training) se uskutečňuje prostřednictvím nejrozličnějších druhů pohybových aktivit, například – turistika, rafting, týmové hry. Hlavní myšlenka je v tom, že účastníci outdoor training jsou rozděleny do týmů a ty jsou následně pod určitým tlakem, kdy musí provádět pohybové aktivity, o kterých nemají sebemenší ponětí. (Armstrong, 2007). Jak říká Armstrong (2007, str. 473) “smyslem je to, že tyto testy jsou určitými příklady podnětů nebo výzev, s nimiž se lidé musejí setkávat při práci, ale jejichž neznámá povaha znamená, že se mohou více poučit o tom, jak fungují pod tlakem jako vedoucí nebo členové týmů. V rámci tohoto učení působí jakýsi moderátor či

„usnadňovatel“, který pomáhá účastníkům, aby se individuálně nebo kolektivně poučili ze svých zážitků.“

4. Charakteristika organizace

4.1 Specifika organizace

Praktická práce se zabývá analýzou stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Střední průmyslové škole a Obchodní akademii Bruntál. Ve škole je aktuálně 45 zaměstnanců - ať už pedagogických zaměstnanců, vychovatelů, ředitele a dvou zástupců, správců, vedoucích vývojového oddělení a vedoucích jídelny.

4.1.1 Historie organizace

Střední průmyslová škola byla založena Ministerstvem školství v roce 1962, kdy bylo povoleno otevřít obor strojní a textilní. V prvním roce měla škola 2 třídy denního studia a 16 tříd večerního. V roce 1965 se škola značně rozrostla, kdy měla 8 tříd denního a 19 tříd večerního studia (661 žáků). V roce 1968 se škola zformovala do nynější podoby, kdy sídlí na Kavalcově ulici, školní areál obsahuje hlavní budovy školy, dva internáty, jídelnu a tělocvičnu.

4.1.2 Současnost

V důsledku optimalizace nákladů na provoz dvou středních škol v Bruntále došlo k sjednocení OA Bruntál a SPŠ Bruntál, která nese logicky název SPŠ OA, Bruntál, p.o. V současné době je škola významným zařízením v MS kraji a nabízí středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou v oborech:

- Obchodní administrativa,
- dopravní prostředky,
- strojírenství,
- informační technologie.

V posledních letech škola prošla významnou modernizací, kde mají žáci k dispozici nové vybavení obou škol, mezi které patří čtyři moderní jazykové učebny, nová chemicko-technologická laboratoř, servis pro opravy motocyklů, nebo robotická laboratoř. Školní areál k dnešnímu dni tvoří budova školy, dvě tělocvičny, internát, jídelna, dílny s autoservisem.

Areál školy je na satelitní fotografii umístění v příloze č. 1

Ve škole je také možnost využívání služeb:

- Celoživotního vzdělávání (alternativa univerzity třetího věku),
- ECDL,
- autoškoly,
- dopravního centra (servis, diagnostika).

- Kurzy cizích jazyků
- Rekvalifikační kurzy

4.1.3 Zaměstnanci

Vzhledem k tomu, že je práce zaměřena na analýzu vzdělávání a rozvoje ve školním sboru učitelů je na místě zmínit, že ve škole vyučuje 31 pedagogických pracovníků. Plus 3 vedoucí pracovníci, kterými jsou ředitel školy, zástupkyně ředitele a zástupce ředitele pro praktické vyučování. Takže celkem je učitelů 34 osob.

Dále bych chtěl zmínit také genderové složení učitelského sboru, které je téměř vyrovnané, oproti ostatním školským institucím, kde dochází k převaze žen. Žen je tím pádem 18 a mužů 16. Dle mého názoru je to způsobeno i povahou vyučovaných předmětů, kdy je vyučováno velká spousta technických nauk (tímto výrokem nechci nějak znevažovat schopné ženy v technických oborech).

Vzdělání pedagogických pracovníků je různorodé, avšak převažuje vzdělání v magisterských programech. Takže tři učitelé mají vzdělání ukončené maturitní zkouškou v oboru, jeden vyučující ukončené studium v bakalářském programu, dva v doktorském programu a 28 pedagogů v magisterském programu.



Obr. 3.1 Logo školy

5. Popis a analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

Cílem této kapitoly je provést popis formy vzdělávání, formy studia a přezkušování znalostí. Následně navázat podkapitolou vzdělávání a rozvoj mimo pracoviště, tématem jak dlouho školení probíhají a jaké možnosti mají zaměstnanci v dalším vzdělávání. Dále se práce zabývá odborným vzděláváním zaměstnanců, které se dělí do čtyř hlavních kategorií a také cíli vzdělávání. Celá kapitola je ukončena tématem o povinných školení a náklady na vzdělávání učitelů.

5.1 Formy vzdělávání

Prezenční, denní forma studia znamená, že student během několika dní navštěvuje semináře a přednášky. Denní forma je nejvhodnější pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců z hlediska k uvolňování pedagogů z pracovního procesu, kdy musí být přítomni ve výuce. Když se zvolí denní forma, tak množství dnů kdy nemohou učit je maximálně 2 dny za školní rok. Na rozdíl od toho, kdy by učitel musel odcházet každý týden poslední dvě hodiny celý rok, byli by náklady jak časové tak finanční na jeho náhradu mnohem vyšší, než v uvedeném případě.

Distanční forma studia znamená, že student navštěvuje školu v menší frekvenci než v prezenční formě, často vyučovanou prostřednictvím blokové výuky. Distanční formu podle zástupkyně školy pedagogové využívají jen zřídka. Příkladem může být aktuální odchod výchovného poradce do penze. To znamená, že vedení školy muselo zajistit adekvátní náhradu. Z čehož vyplývá, že buď mohli přijmout dalšího zaměstnance (což by se rovnalo větším nákladům), nebo doškolit aktuálního zaměstnance. Vedení školy zvolilo druhou verzi, kdy se prostřednictvím třísemestrálního studia na Palackého univerzitě v Olomouci dovzdělává pedagog, který po vykonání závěrečných zkoušek převezme pozici výchovného poradce.

5.2 Formy studia

Formální studium pro školu vyplývá z plánů dalšího dovzdělávání pedagogů, na různých univerzitách (dovzdělání pedagoga na výchovného poradce na Palackého univerzitě). Blízký partner organizace je i VŠB-TUO Ostrava, zejména pro dovzdělávání pedagogů ve zručnosti ovládání výpočetních technologií.

Avšak neformální studium probíhá jako školení pedagogů v soukromých organizacích. Příkladem může být školení pedagogů pro zdokonalování se v ovládání CNC přístrojů, které probíhá ve firmě BOSH. Podrobný rozpis všech forem vzdělávání je umístěn v příloze č. 2.

5.3 Přezkušování znalostí

Přezkušování pedagogů se ve škole neprovádí v žádné formě. Vedení školy to odůvodňuje tím, že náklady spojené se zjištěním úrovně vzdělávání zaměstnanců příliš velké při tak velkém množství zaměstnanců. Dále nepřezkušování, zaměstnanců vyplývá i z povahy jejich práce a znalostí.

5.4 Vzdělávání a rozvoj mimo pracoviště

Vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště v době jejich osobního volna vedení školy nijak nesleduje. Důvodem je, že pedagogové nemají povahu práce natolik proměnlivou, že není potřeba, aby zaměstnavatel hlídal jejich mimoškolní aktivity a zároveň je nějak zvlášť motivoval k dalšímu, i třeba mimoškolnímu vzdělávání.

5.5 Délka školení

V délce školení se opět zabýváme otázkou, že pedagoga nemůžeme uvolnit z pracovního procesu, jak se nám zlíbí. Proto je délka školení nejčastěji jeden či maximálně dva nepřetržité dny. Viz opět rozpis vzdělávání v příloze č. 2.

5.6 Další vzdělávání

Vedení školy zpracovává každým rokem, podle instrukcí Zákona o vzdělávání pedagogických pracovníků plán dalšího vzdělávání, který se řídí jednotlivými normami:

- Zákoník práce,
- zákon o pedagogických pracovnících,
- vyhláška o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků,
- pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení.

Jak vyplývá z jednotlivých předpisů, vedení školy musí poskytovat základní podmínky dalšího vzdělávání jako je rovnost příležitostí, kde se následně zakazuje jakákoliv diskriminace. Dále další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců musí splňovat aktuální potřeby pro vzdělávání, které jsou jedním z nejzákladnějších parametrem pro výběr daného vzdělávacího programu. Poslední podmínkou pro poskytnutí vzdělávání zaměstnancům je, že vzdělávání musí pokrývat studijní zájmy pedagogických pracovníků.

5.7 Odborný rozvoj zaměstnanců

Odborný rozvoj pedagogických zaměstnanců ve škole zahrnuje zejména čtyři hlavní oblasti a to jako zaškolení a zaučení zaměstnanců, odbornou praxi absolventů škol, dále prohlubování kvalifikace a nakonec zvyšování kvalifikace.

5.8 Zaškolení a zaučení

Když zaměstnanec vstupuje do zaměstnání je povinností zaměstnavatele pracovníka zaškolit. Za považovaný cíl zaškolení učitele je školení činností, které přímo souvisí průběhem práce a činností, které obsahuje pracovní smlouva.

5.9 Odborná praxe absolventů škol

Škola je povinna zabezpečit absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol přiměřenou odbornou praxi k získání zkušeností a dovedností potřebných pro výkon pedagogické činnosti. Absolventem se tím pádem považuje zaměstnanec, který nastupuje na místo, které odpovídá jeho kvalifikaci.

5.10 Prohlubování kvalifikace

Prohlubováním kvalifikace se myslí její postupné doplňování, nikoliv vzdělávání kde se mění podstata a které neumožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce (za prohlubování se považuje i obnovování a udržování). Pedagog je povinen prohlubovat svou kvalifikaci, jestliže tak nečiní, zaměstnavatel je oprávněn uložit učiteli účast na školení a studiu (nebo jiných formách přípravy). Samozřejmě se prohlubování kvalifikace považuje za výkon práce, za kterou zaměstnanci náleží plat. Zaměstnavatel je povinen hradit náklady na prohlubování kvalifikace v plném rozsahu, nebo rozsahu částečném (pokud si zaměstnanec vyžádá zvlášť finančně náročné školení – na nákladech se podílí po další domluvě)

5.11 Zvyšování kvalifikace

Pokud pedagog a zaměstnavatel uzavřou kvalifikační dohodu, je závazek zaměstnavatele poskytnout zaměstnanci zvýšení kvalifikace a závazek učitele setrvat zaměstnaný ve škole po určitou dobu (nejdéle však pět let)

5.12 Konkrétní plán vzdělávání SPŠ – OA:

5.12.1 Institucionální vzdělávání

Institucionální vzdělávání je poskytováno, jak již bylo zmíněno prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích institucí a taktéž vysokými školami.

Tento typ studia se využívá ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů pedagogů. Studium však není povinné, nicméně je nezbytné v případech, kdy je požadováno předpisem pro postup v kariérním systému, případně k výkonu určitých specializovaných příležitostí.

Institucionální vzdělávání zahrnuje:

- Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky, které je poskytováno zejména vysokými školami v rozsahu nejméně 350 vyučovacích hodin.
- Specializovanou činnost, kterou je míněna koordinace v oblasti informačních a komunikačních technologiích.
- Specializovanou činnost v oblasti environmentální výchovy.
- Studium pro výchovné poradce, které je taktéž poskytováno vysokou školou a to v rozsahu nejméně 250 vyučovacích hodin.

Studium k prohlubování odborné kvalifikace – vzdělání je zaměřeno na aktuální teoretické a praktické otázky související se vzděláváním a výchovou. Mezi vzdělávací aktivity, jimiž si pedagogický pracovník zvyšuje odbornou kvalifikaci, patří také studium vedoucí k získání rozšíření kvalifikace.

5.12.2 Samo vzdělávání - samostudium

Vzdělávání se předpisem neupravuje, a předpokládá se, že zaměstnanci využívají pro tento druh vzdělávání vlastní studijní volno.

5.13 Cíle vzdělávání

Mezi hlavní cíle vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků patří zejména prohlubování znalostí a dovedností v pedagogických, psychologických a sociálních aspektech pedagogické práce. Dále zde patří zavádění inovačních metod do výuky. Dalším cílem je zavádění informačních technologií do výuky. A v poslední řadě mezi hlavní cíle vzdělávání a rozvoje pedagogů patří rozvíjení znalostí v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školské legislativy.

Vzdělávání se uskutečňuje prostřednictvím vysokých škol a zařízení dalšího vzdělávání pro pedagogické pracovníky, které musí splňovat akreditaci udělenou ministrem školství. Další metodou jak se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců uskutečňuje je prostřednictvím hromadného, nebo skupinového školení na půdě školy, pomocí interních pracovníků nebo externího lektora. Vedení školy ke školení zaměstnanců využívá externího lektora jen v případě

proškolování o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a školení řidičů. Další vzdělávání zaměstnanců probíhá díky akreditovaným kurzům vzdělávacích institucí a v neposlední řadě se studium uskutečňuje samostudiem a průběžným vzděláváním.

Individuální vzdělávání – vzdělávání, které využívají všichni pedagogičtí pracovníci formou samostudia, účastí na seminářích a kurzech. Za účast na kurzu a semináři se považuje prezenční účast na akreditovaném semináři nebo kurzu, rovněž absolvování akreditovaného e-learningového kurzu.

Dokladem o úspěšném zvládnutí vzdělávacího kurzu je osvědčení vydané vzdělávací institucí, která další vzdělávání pořádala. Povinností pedagoga je kopii tohoto osvědčení založit do svého osobního spisu.

Prostřednictvím nástěnky ve sborovně, emailu, informuje zástupkyně školy pedagogy o jednotlivých akcích. Pokud vedení školy má mimořádný zájem, projedná osobně s učitelem účast na některé akci. Přihlášky na samotné vzdělávací akce vyplňují samotní zaměstnanci v písemné, respektive elektronické podobě.

Povolení pro každou jednotlivou akci provádí ředitel školy, nebo jeho zástupce (na základě žádanky) a ve spolupráci s vedoucími předmětových komisí s tím, že se přihlíží k:

- Potřebnosti školy.
- Počtu vzdělávacích akcí, kterých se samotný uchazeč zúčastnil za pololetí.
- Časové náročnosti akcí (vzhledem k potřebné náhradě za nepřítomné pedagogy).
- Finanční náročnosti vzdělávací akce.

Veškeré akce, jichž se učitelé účastní, eviduje předseda příslušné předmětové komise a zástupkyně školy. Jednou za pololetí předá předseda předmětové komise zástupkyni ředitele školy přehled o akcích pedagogických zaměstnanců.

5.14 Povinná školení

Povinná nebo také nazývána zákonná školení tvoří neoddělitelnou část vytváření kvalifikace personálu školy. Povinná školení se řídí obecnými ustanoveními zákoníku práce, právními předpisy a legislativními požadavky vlády ČR.

5.14.1 Školení o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP)

Dle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci zaměstnancům s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se

týkají výkonu práce (příkladem si můžeme uvést provozování automobilové dílny a servisu osobních automobilů a tím pádem navazující proškolení zaměstnanců a žáků o bezpečnosti práce na stanovišti, pracovišti či dílně). V zákoníku práce jsou samozřejmě zmiňovány jednotlivé povinnosti jak zaměstnance, tak i samotného zaměstnavatele. Frekvence školení je stanovena zákonem. Je pouze obecně stanoveno, že školení musí být pravidelně opakováno, pokud to vyžaduje povaha rizika a jeho závažnost. Ve škole je prováděno jednou ročně.

5.14.2 Školení o požární ochraně

Školení obeznamuje zaměstnance se situacemi nebezpečí vzniku požáru v rámci činností, které jsou uskutečňovány v místech výkonu práce (zde opět v místech školních dílen a kuchyně). Zaměstnanci jsou seznamováni s organizací a zajištěním požární ochrany, s povinnostmi vyplývajícími z předpisů o požární ochraně, s požárním řádem, požárními poplachovými směrnicemi a evakuačním plánem. Školení je prováděno při nástupu zaměstnance do školy a poté by mělo minimálně prováděno jednou každé dva roky.

5.14.3 Školení řidičů

Školení se poskytuje pedagogům autoškoly. To se poskytuje na řidičské průkazy skupiny B a C. Řidič, respektive pedagog musí absolvovat školení o způsobilosti každý rok v délce sedmi hodin, školení musejí poskytovat akreditovaná školicí střediska.

5.14.4 Dobrovolná školení

Ve škole se neumožňují žádná školení, která by nebyla spojena s výukou, respektive spojena s výkonem pracovní činnosti.

5.15 Náklady na vzdělávání

Náklady na vzdělávání se pohybují podstatně ve velice malých částkách (kolem 80 000 ročně). Vzhledem k bezmála 50 zaměstnancům je suma malá, avšak zde se opět počítá, že pedagogové se dále vzdělávají ve svém studijním volnu. Plán vzdělávání na školní rok 2015/2016 je umístěn v příloze č. 2

5.16 Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

V mém dotazníkovém šetření jsem se zabýval zanalyzováním stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Střední průmyslové škole a Obchodní akademii Bruntál. Dotazníkové šetření jsem provedl mezi 17. – 24. březnem 2016.

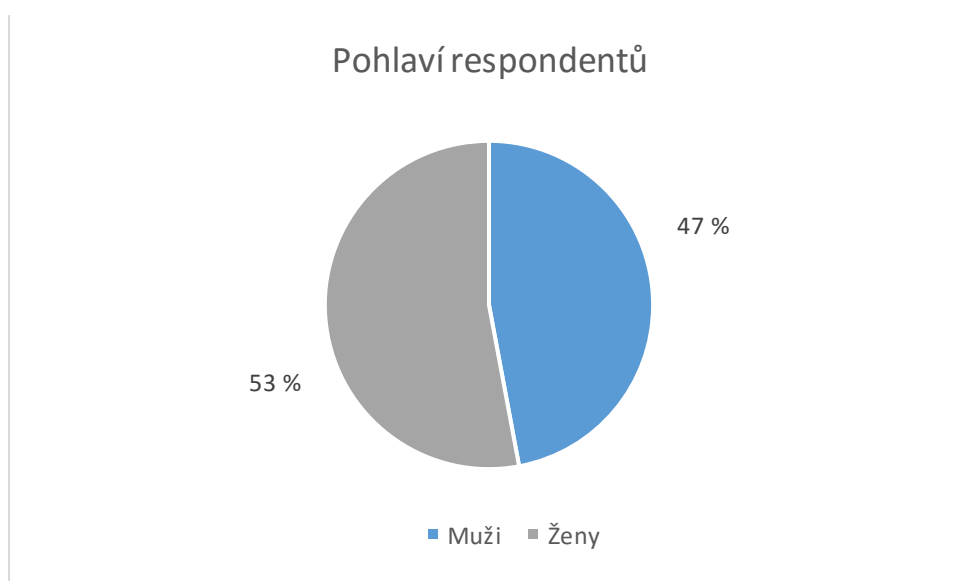
Dotazník celkem obsahuje 18 otázek (viz příloha č. 3). Ve škole, kde jsem se zaměřil pouze na vzdělávání a rozvoj pedagogických pracovníků pracuje celkem 34 učitelů. Vzhledem k tomu, že jsem si vybral organizaci s tak malým počtem zaměstnanců, bylo rozdáno 34 dotazníků a 34 jich bylo vráceno. A tedy šetření bylo provedeno s 100% návratností. Takže celkový reprezentační prvek tvořil 34 osob.

Struktura respondentů jako je jejich pohlaví a věk je rozpoznána prostřednictvím identifikačních otázek, které jsou umístěny na samotném konci dotazníku.

Pohlaví respondentů

Podle dotazníkového šetření, pohlaví jednotlivých zaměstnanců opravdu souhlasí se složením mužů a žen ve škole. Jak vidíme v grafu č. 4.1, ženy tvoří bezmála 53 % (18 žen) všech pedagogických zaměstnanců, naopak muži 47 % (16 mužů). Vzhledem k tomu, že ve vzdělávacích institucích v České republice převládají ženy, je tato téměř shoda zřejmě způsobena povahou vyučovaných předmětů ve škole.

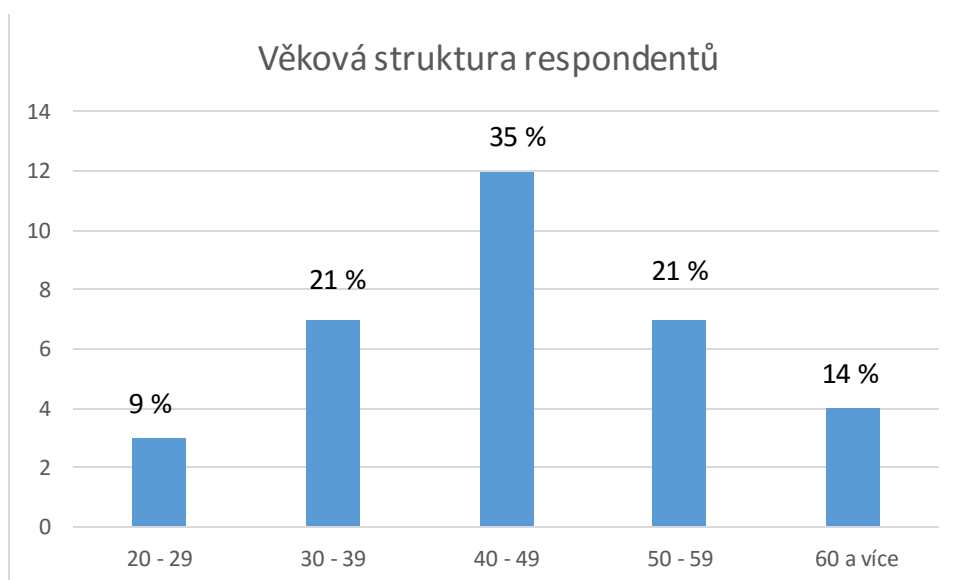
Graf č. 4.1 – Pohlaví respondentů



Jak vyplývá z grafu č. 4. 2 největší množství zaměstnanců je tvořeno věkovou skupinou mezi lety 40 – 49, kde podle dotazníků je 35 % zaměstnanců (12 členů učitelského sboru). Druhou příčku obsadily hned dvě věkové skupiny pedagogů a to ve věku mezi 30 – 39 lety a 50 – 59 lety, kdy shodně získali 21 %, což se rovná sedmi zaměstnancům. Předposlední skupinou se stali zaměstnanci v pokročilém věku a to ve skupině 60 let a více, kde získali 14 % se 4 učiteli a poslední příčku obsadili čerství absolventi a mladí učitelé ve věku 20 – 29 v procentuálním množství 9 (3 učitelé).

Chtěl bych uvést poznámku, že počet zaměstnanců nevycházel v celých procentech, tím pádem musela být procenta zaokrouhlována.

Graf č. 4. 2 – Věková struktura respondentů



Otázka č. 1 - Motivuje Vás zaměstnavatel k dalšímu vzdělávání?

Graf 4. 3 – Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání



V první otázce je výsledek jednoznačný pro skupinu respondentů, která odpověděla, že nejsou žádným způsobem motivováni k dalšímu vzdělávání zaměstnavatelem. Většinou tvoří až zarážejících 31 respondentů, což jak v grafu vidíme je celých 91%. Tím pádem pouze 3 dotazovaní odpověděli kladně. Z interpretace vidíme základní problém, že valné většině zaměstnanců chybí motivace ke vzdělávání a proto by této problematice mělo vedení školy věnovat dostatečnou pozornost.

Otázka č. 2 - Účastníte se školení?

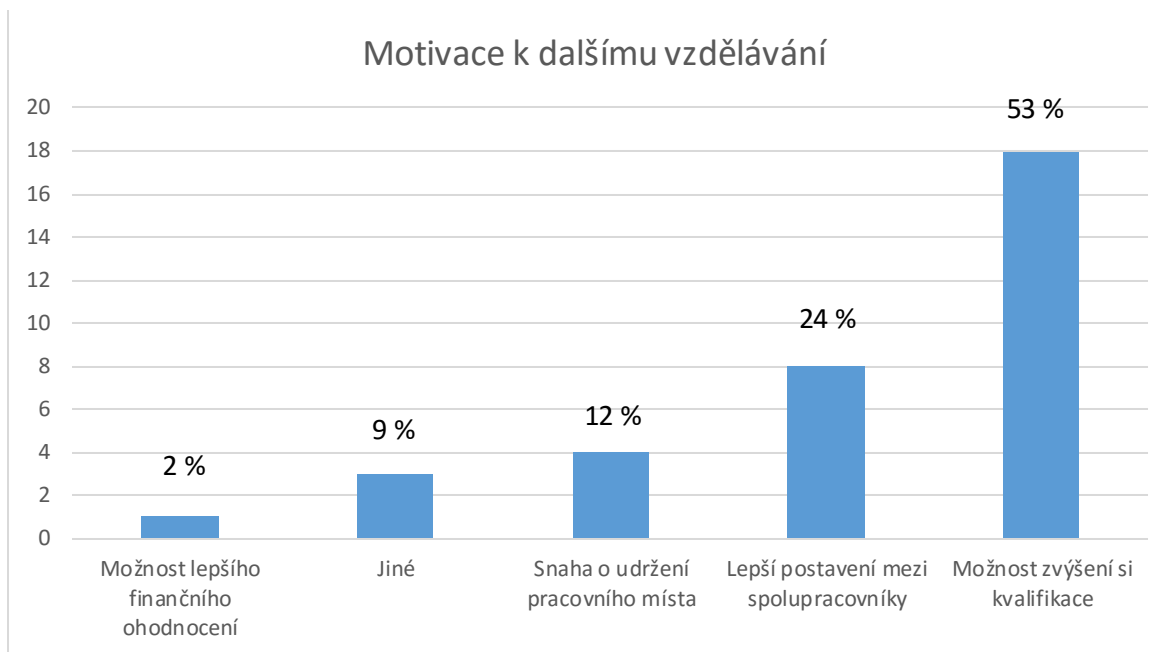
Tabulka č. 4. 1 – Účast na školení

	Četnost celková		Četnost - muži		Četnost - ženy	
	Absolutní	Relativní(v %)	Absolutní	Relativní(v %)	Absolutní	Relativní(v %)
Ano	25	74	14	88	11	61
Ne	9	26	2	12	7	39
Celkem	34	100	16	100	18	100

Jak můžeme vidět v tabulce č 4.1 -. 25 zaměstnanců odpovědělo, že se různých vzdělávacích školení účastní, naopak 9 z nich odpovědělo negativně. Na otázku dopověděli všichni dotazovaní respondenti. Dále můžeme vidět, že i za stavu, že mužů je v organizaci méně než žen, je jejich účast na školeních větší. Opět to poukazuje na povahu vyučovaných předmětů a to, že například v Českém jazyce, nedochází k potřebě školení. Naopak v informačních technologiích (kde učitelé mužského pohlaví převládají) je vývoj a přizpůsobování se neustálou otázkou.

Otázka č. 3 - Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?

Graf č. 4. 4 – Motivace k dalšímu vzdělávání



Jak můžeme vidět v grafu č. 4. 4 - 18 (53 %) učitelů školy zvolilo odpověď, že je motivuje hlavně zvýšení si kvalifikace ve své nynější specializaci.

Dalších 8 (24 %) pedagogů volilo odpověď, že motivaci k dalšímu vzdělávání jim dodává rivalita mezi spolupracovníky a tím pádem chtějí zaujmout lepší postavení mezi spolupracovníky a chtějí vypadat v jejich očích lépe.

Další 4 (12 %) zaměstnanci si zvolili odpověď týkající se snahy o udržení pracovního místa. Tato část respondentů byla ovlivněna nedávnými kroky školy, kdy učitelé museli být vzděláni minimálně v magisterském vzdělání, či vystudovat pedagogické minimum.

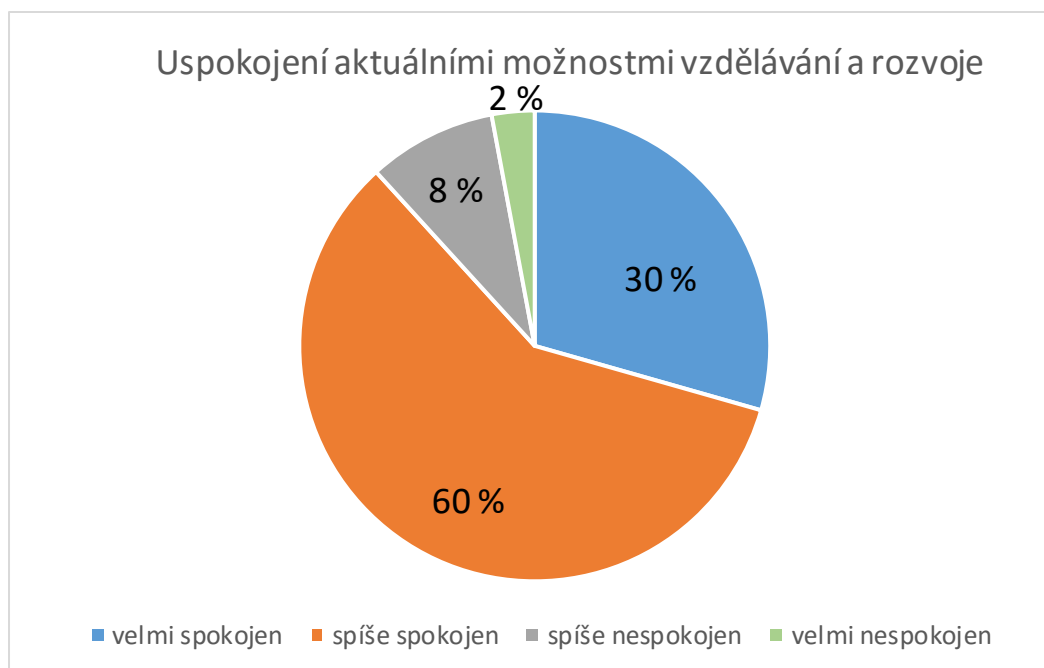
Na předposlední příčce se umístila odpověď s vlastním prostorem pro respondenty. Tuto možnost zvolili 3 dotazování, tzn. 9% respondentů. Jejich odpovědi byly:

1. Mít větší znalosti.
2. Cestování za školeními.
3. Získání nových znalostí.

Nejméně volenou odpovědí byla možnost lepšího finančního ohodnocení. Tuto odpověď zvolil pouze jeden zaměstnanec. Avšak možnost lepšího finančního ohodnocení ve škole není možná, protože tuto možnost neposkytuje a tím pádem je učitel, který na otázku odpověděl tímto způsobem nedostatečně informován.

Otázka č. 4 - Jste uspokojován aktuálními možnostmi vzdělávání a rozvoje ve škole?

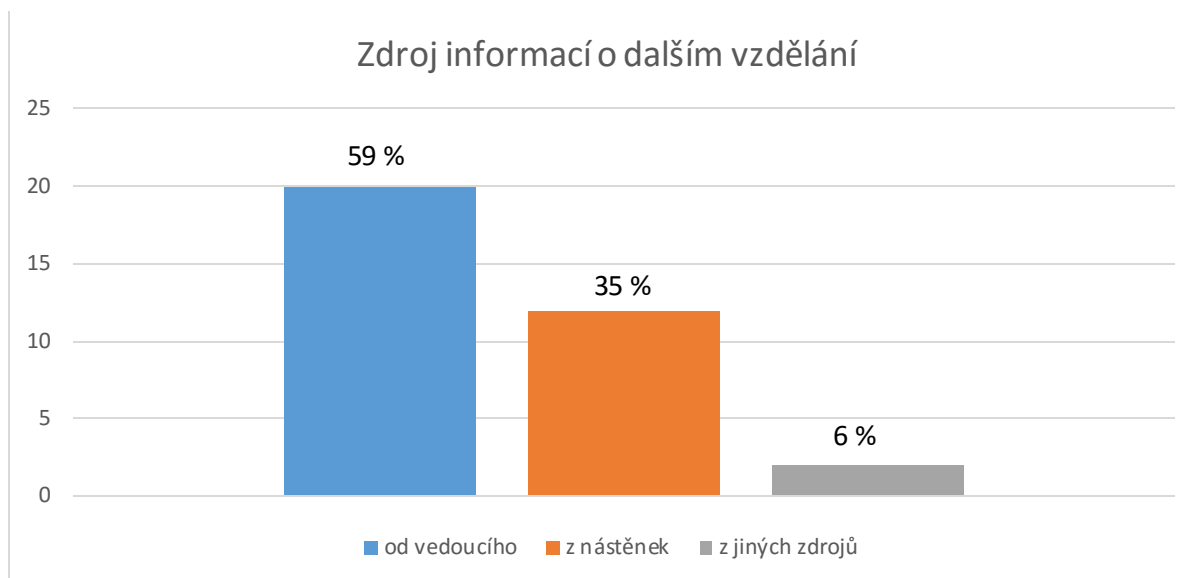
Graf č. 4. 5 – Uspokojení aktuálními možnostmi vzdělávání a rozvoje



Otázka číslo 4 se zabývá dotazem, zda jsou zaměstnanci uspokojováni aktuálními možnostmi vzdělávání a rozvoje ve škole. 30 % (10 pedagogů) zaměstnanců odpovědělo, že jsou velmi spokojeni s aktuálními možnostmi. Celých 60 % (20 učitelů) respondentů odpovědělo, že je spíše spokojeno se vzděláním a rozvojem. Dalších 8 % (2) učitelů se vyjádřilo mírně negativně s nynějšími možnostmi. Poslední jeden učitel odpověděl, že je velmi nespokojen s aktuálními možnostmi vzdělávání a rozvoje.

Otázka č. 5 – Jak získáváte informace o probíhajících školeních?

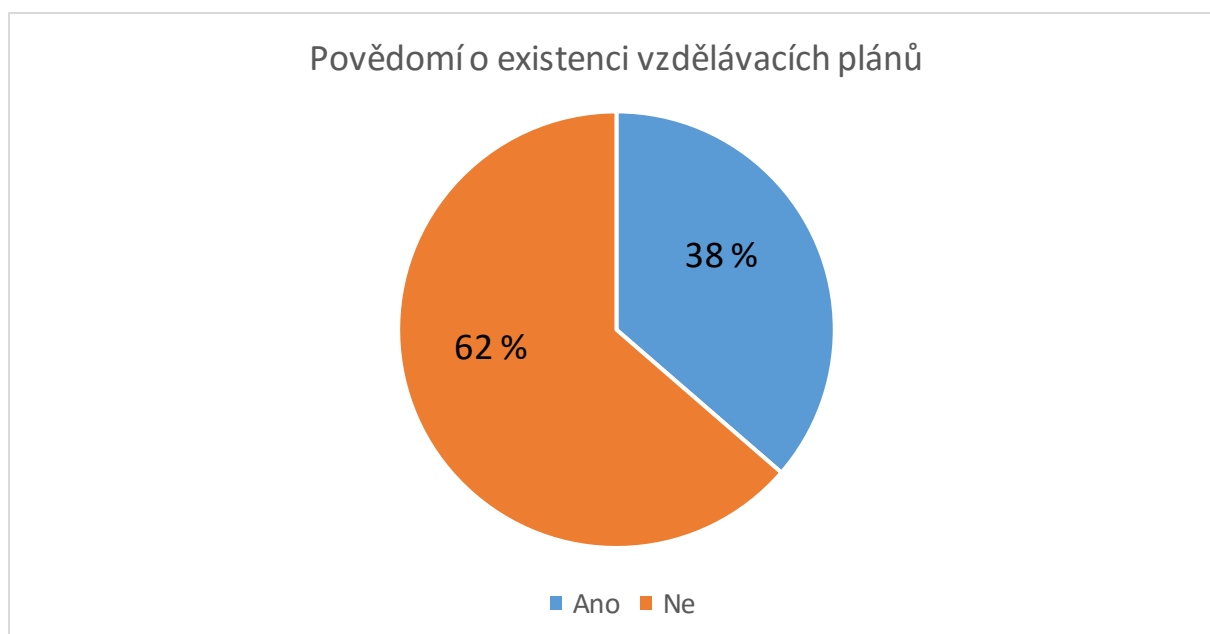
Graf č. 4.6 – Zdroj informací o dalším vzdělání



V otázce číslo pět jsme se zabývali zdrojem informací o dalším vzdělání a rozvoji. Valná většina, kterou je 20 (59 %) respondentů odpověděla, že se o dalším vzdělávání dozvídají v interakci s vedoucím, což v našem případě směřuje k řediteli školy, respektive k zástupkyni ředitele školy. Následujících 35 % (12) dotazovaných tvrdí, že se o vzdělávacích akcích dozvídají z nástěnek umístěných ve sborovně školy. Posledních 6 % zaměstnanců (2 respondenti) tvrdí, že se o vzdělávání a dalším rozvoji dozvídají po oslovení vedoucího, kdy prvotní iniciativu vynakládá samotný zaměstnanec.

Otázka č. 6 - Víte, že existují ve škole plány osobního rozvoje?

Graf č. 4. 7 Povědomí o existenci vzdělávacích plánů.



Jak už název otázky vypovídá, jednalo se zde o povědomí zaměstnanců o plánech vzdělávání a rozvoje školy. Tvorba plánů vzdělávání a rozvoje je povinností vedoucích zaměstnanců, kterou jim přikládá zákon o vzdělávání pedagogických pracovníků. 62 % (21) pedagogů odpovědělo na otázku tak, že nemají sebemenší informace o existenci plánů vzdělávání a rozvoje. To zřejmě poukazuje na to, že se sice vzdělávají ať už po domluvě nebo po informacích z nástěnek, ale o žádných předepsaných plánech neví. Zbytek, tedy 38 % (13) dotazovaných odpovědělo, že ví o plánech vzdělávání a s největší pravděpodobností je také využívají.

Otázka č. 7 - Pokud je předešlá odpověď ne, měl byste o tuto možnost zájem?

Graf č. 4. 8 – Zájem o plány vzdělávání



Otázka číslo 7 navazuje na předešlou otázku a dotazovala se na případný zájem o plány vzdělávání, pokud by tato možnost byla možná. Opět většina (tzn. 95% - 20 členů učitelského sboru) respondentů se nechala slyšet, že by o plány vzdělávání zájem měla. Naopak pouze jeden dotazovaný byl názoru, že zájem o plány vzdělávání by v žádném případě neměl, ten tvořil pouze pět procent učitelů. Škola by se měl a podle odpovědí zařídit a věnovat se více informování zaměstnanců o jejich příležitostech.

Otázka č. 8 - Když máte na výběr, máte zájem se účastnit školení?

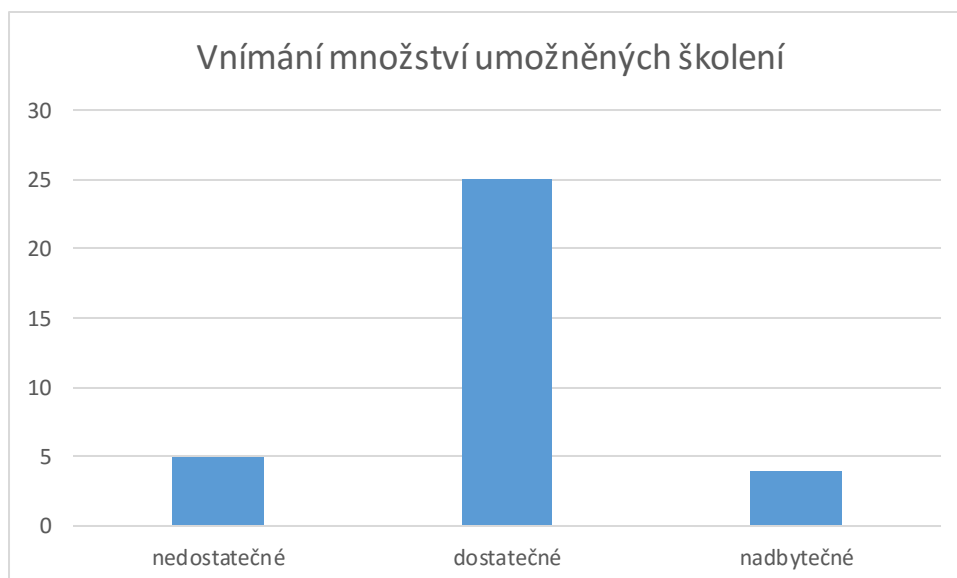
Tabulka č. 4. 2 - Dobrovolný zájem účasti na školení

	Četnost - celková		Četnost - muži		Četnost - ženy	
	Absolutní	Relativní (v %)	Absolutní	Relativní (v %)	Absolutní	Relativní (v %)
spíše ano	14	41	8	50	6	34
ano	17	50	7	44	10	55
spíše ne	3	9	1	6	2	11
ne	0	0	0	0	0	0

Tabulka č. 4.2 vidíme dobrovolnou účast zaměstnanců na školeních. Na výběr měli respondenti 4 odpovědi. Odpověď ne nezvolil žádný z respondentů. Odpovědí, spíše ne, se nechali slyšet tři pedagogové (tzn. 9% z celkového počtu), kdy tuto odpověď zvolil jeden muž a dvě ženy. Odpověď ano zvolilo přesně 50 % učtelského sboru (17 členů, z čehož se skládali ze sedmi mužů a deseti žen. A nakonec odpověď spíše ano zvolilo 14 respondentů (41 %), kdy se jednalo o osm mužů a šest žen.

Otázka č. 9 - Jak vnímáte množství umožněných školení?

Graf č. 4.9 – Vnímání množství umožněných školení

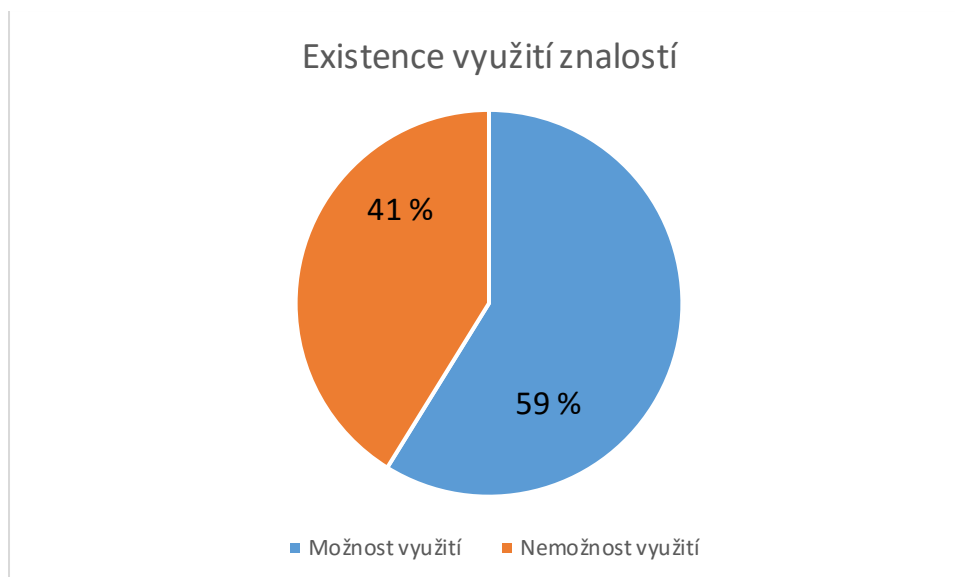


Množství nabízených školení vnímá naprostá většina zaměstnanců jako dostačující, jak můžeme vidět v grafu č. 4.9. Celých 74 % učitelů si myslí, že množství školení je dostačující. Jako nadbytečné považuje množství školení pouze 11 % (4) zaměstnanců a jako nedostatečné

množství se vyjádřilo 15 % (5) respondentů. Množství uskutečňovaných školení se zdá být přiměřené a dalo by se říci, že škola o vzdělávání svých zaměstnanců dbá dostatečným způsobem.

Otázka č. 10 - Využíváte nějak nabyté znalosti z dříve proběhlých školení a jak?

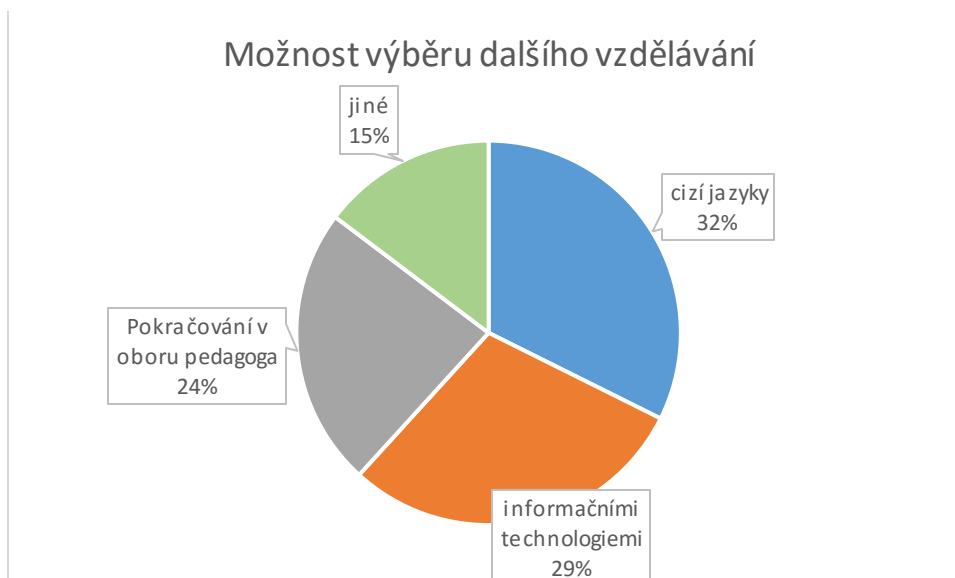
Graf č. 4. 10 – Existence využití školení



Využívání znalostí, které pedagogové nabyli dodatečným vzděláváním a rozvojem jsou využívány pouze v 59 %. To znamená, že znalosti využívá jen 20 zaměstnanců a zbytek 41 % tedy 14 učitelů nemá jakoukoliv možnost využití nabytých znalostí. V tomhle případě bych řekl, že je vnímání zaměstnanců špatné, vzhledem k tomu, že vedení školy uskutečňuje jen ty školení, která uzná za vhodné, a budou potřeba v dalších obdobích. Anebo je špatně vnímána potřeba vedení školy po školeních a posílají zaměstnance na nesmyslná a s pracovním výkonem nesouvisející školení.

Otázka č. 11 - V jaké oblasti byste uvítali se dále vzdělávat v rámci pracovní činnosti?

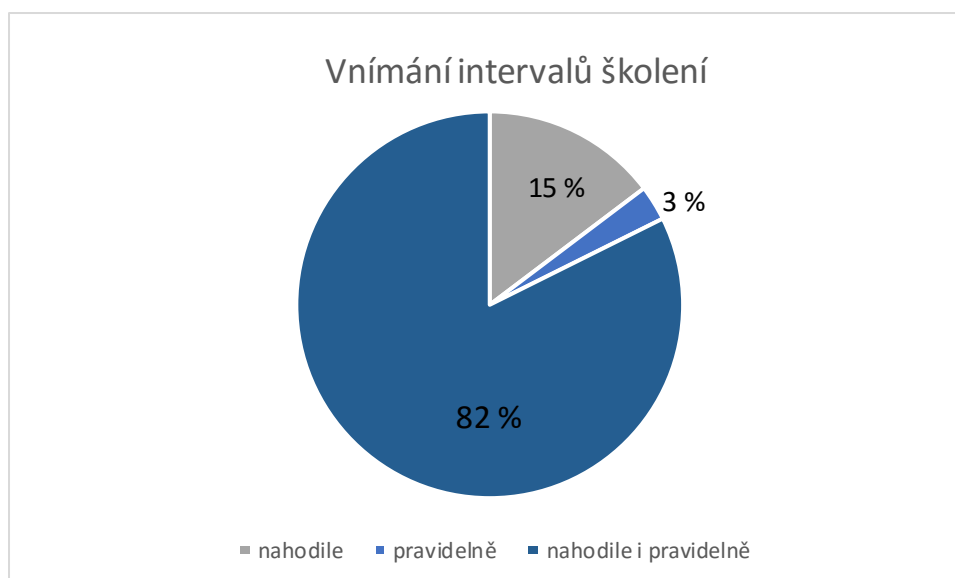
Graf č. 4. 11 – Možnost výběru dalšího vzdělávání



Jak vidíme v grafu č. 4.1 největší zájem mají zaměstnanci o jazykové vzdělávání (32 %). Nejžádanější formou dalšího vzdělávání jsou kurzy práce na PC, respektive pokročilejší školení s informačními technologiemi (29 %). V menší míře je potom zájem o další vzdělávání v oboru pedagoga (24 %). Zde by však mohlo dojít ke křížení zájmů s předešlou odpovědí, vzhledem k tomu že velká spousta učitelů vyučují informační technologie. Mezi odpověď jiné respondenti řadili time management (2 respondenti), sebe rozvojová školení (2) a jeden odpověděl “nic”.

Otázka č. 12 - V jakých intervalech probíhají školení?

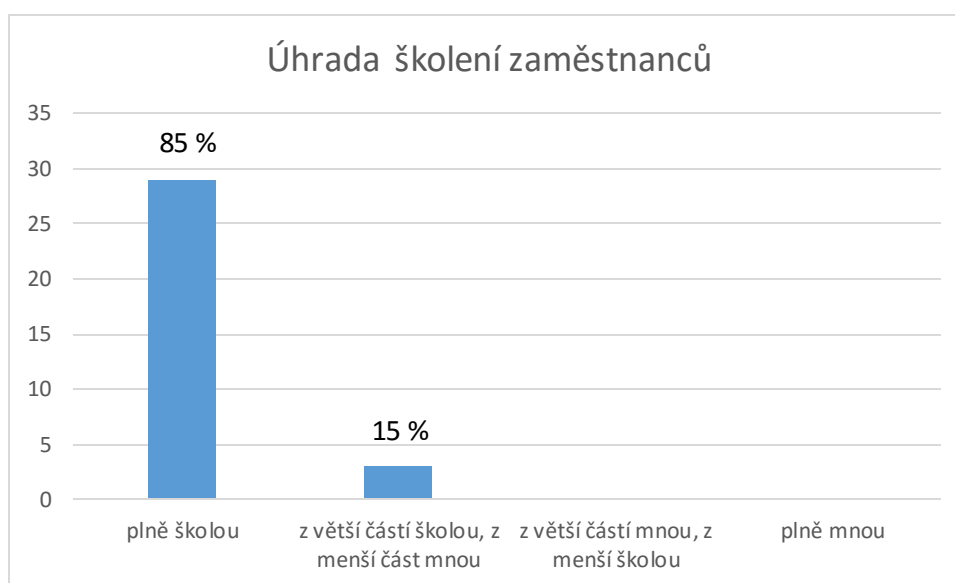
Graf č. 4. 12 – Vnímání intervalů školení



Otázka číslo 12 se zabývá vnímáním intervalů, respektive časovými rozmezími mezi jednotlivými školeními. Jak vyplývá z grafu, 3 % učitelů vnímají školení jako pravidelná (může znamenat například školení o BOZP, které probíhá začátkem každého školního roku). 15 % dotázaných vnímá školení v nahodilých intervalech (může značit dobrovolná školení, nebo přikázaná školení v rámci různých časových intervalů). A nakonec se 82 % vyjádřilo, jako že jsou školení uskutečňována nahodile, ale i pravidelně, což je kombinace dvou předešle zmíněných a vysvětlených.

Otázka č. 13 - Jak je vaše vzdělávání hrazeno?

Graf č. 4. 11 – Úhrada školení zaměstnanců



V 85 % případů je dodatečné vzdělávání zaměstnanců financováno zaměstnavatelem. Ve 13 % investuje do vzdělávání větší částku zaměstnavatel a zaměstnanec určitou část platby doplácí ze svého. Zaměstnanci, kteří by si museli školení hradit zcela ze svého, nebo z velké části, se ve škole nevyskytují.

Otázka č. 15 - Konzultujete potřeby vzdělávání a rozvoje s nadřízeným?

Graf č. 4. 12 – Konzultace vzdělávání s nadřízeným



Otázka č. 18 - Máte nějaké nápady na zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje?

Na otázku, ačkoli proti mé výzvě k vyplnění všech odpovědí, spousta respondentů neodpověděla. Zřejmě se učitelům nezamlouvala otevřená otázka a vadila jim mírná produkce kreativity.

6. Návrhy a doporučení

Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání a rozvoji

Motivace souvisí s tím, jak jsou zaměstnanci ve škole spokojení, jaký mají zájem o nabízená školení a jak moc si uvědomují důležitost průběžného vzdělávání. Pokud zaměstnanci nejsou motivováni, dosahují mnohem nižších výkonů, než kterých jsou schopni, a to může být pro školu velkou ztrátou vzhledem k potenciálu jejího růstu.

V analýze procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vyšlo, že 44 % není žádným způsobem motivováno. 44 % zaměstnanců není zanedbatelnou částí a tvoří téměř polovinu pedagogických pracovníků. Nejsnazším způsobem, jak zaměstnance motivovat, je nalézt si k nim správnou cestu a působit na jejich vnitřní motivaci.

Korekce autokratismu

Dalším návrhem je, aby vedení školy zavrholo jakékoliv direktivní styly řízení a tím pádem povinná školení a rozvoj. Metoda cukru a biče neplatí mezi tak vzdělanými lidmi, kteří jsou na tak vysoké intelektuální úrovni. Zákonem stanovená školení musí být samozřejmě splněna. Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání by mohla probíhat osobnějším přístupem zástupkyně a ředitele školy k pracovníkům. Osobně se s nimi domluvit, jaké školení z určité škály by se jim hodilo a kdy by se jim hodilo. Osobní přístup a správně zvolené chování dokáže divy. Vedení školy by mělo učitelům ukázat směr a říct, že jejich vzdělávání není jen nudná povinnost, ale že jej také mohou využít v osobním a profesním rozvoji. Každopádně by se měla volit vhodná metoda. Zejména toho nejosobnějšího přístupu, kdy by si během dvou měsíců, zástupkyně (která má dva dny v týdnu vyhrazeny pouze na tomuto podobnou činnost) měla neformálně popovídat se všemi zaměstnanci.

Plány osobního rozvoje

Tímto by se vyřešila další znepokojivá odpověď respondentů a to, že 62 % pedagogů vůbec netuší o plánech vzdělávání ve škole, a to zahrnuje i další odpověď, že většina těchto zaměstnanců by měla zájem o tyto plány. Ano, plány vzdělávání (nikoliv osobního rozvoje) ve škole existují, ale jsou strohé a jsou málo pestré. Jak už jsem naznačil, učitelé se nespokojí s přímočarostí, jsou to složití a nároční lidé, které není lehké uspokojit. Proto by se opět vedení mělo snažit jako v minulém bodě setkat buď se samotnými zaměstnanci a probrat aktuální možnosti vzdělávání. A třeba možnost vzdělávání dávat i „za odměnu“ vzhledem k tomu, že škola si nemůže dovolit velké náklady. Školení by se poskytlo jen těm nejlepším. Vhodnost

kandidáta by zjistila zástupkyně školy, která by provedla jednoduché dotazníkové šetření přes internet mezi žáky přes moodle. Samozřejmě nesmíme nechat plnou iniciativu jen na žácích, vzhledem k tomu, že ti mají velké tendence se nedržet při zemi a nemusejí být objektivní (například že budou hodnotit pedagoga podle vztahu k samotnému žákovi, nebo podle toho že učitel vyučuje složitou látku a žák není úspěšný). Proto by bylo vhodnější, kdyby zástupkyně minimálně třikrát za polovinu školního roku provedla inspekci v hodinách daných pedagogů a následně by provedla hodnotící pohovor s daným zaměstnancem. Před pohovorem zaměstnanec vyplní plán osobního rozvoje (příloha č. 4)

Konkrétní návrh

Konkrétně vyplněný plán je v příloze č. 5. Zde se ve vzájemné interakci účastníci domluvili na školení SolidWorks/SolidCAM pro programátory CNC strojů, která pořádá Střední škola technická a ekonomická Brno, Olomoucká, p. o.. První část školení se týká seznámením s programem SolidWorks (program pro ovládání CNC), tvorbou projektů a 3D modelů, použití úprav jednotlivých prvků ke změně modelu a přenosu prostorového modelu do výrobního výkresu a jeho úpravy. Druhá část školení se zabývá stejným programem jako první část, avšak je zaměřena na výuku v programu SolidCAM. Dvoudenní školení je ukončeno projektem a samotným provedením 3D modelu. Po úspěšném dokončení školená osoba získává osvědčení o absolvování kurzu. Kurz probíhá jeden den v týdnu v rámci jednoho měsíce (tzn. 4 celé dny). Náklady na kurz by byly následující – samotný kurz stojí 6000 Kč, přičemž školení se odehrává v Brně, kam se pedagog dostal automobilem za 2000 Kč. V poslední řadě učitelé muselo být vyplaceno stravné a to v hodnotě 1700 Kč. Náklady na celé školení tedy činili 9700 Kč. Náklady jsou sice vysoké pro tak malou školu jako je tato, avšak musíme počítat s tím, že po školení by byl ve škole programátor CNC, který může naučit zacházení se stroji i ostatní učitele.

Evaluace vzdělávacích aktivit

Následně účastník po ukončení školení vyhodnotí vzdělávací akci. Mezi nejfrekventovanější koncepty hodnocení se řadí Kirkpatrickův čtyř úrovnový model. Vedení školy využije pouze první tři body modelu (reakce účastníků, učení, chování). V první řadě se bude věnovat části s názvem reakce účastníků, která slouží k hodnocení reakcí a spokojenosti účastníků. Zaměstnanec vyplní dotazník (příloha č. 6), kam se запиší jeho emoce a názory na školení. Druhá část se uskuteční prostřednictvím osobního rozhovoru mezi zaměstnancem a zástupcem školy, kde školený zaměstnanec sdělí vedoucímu, jaké během školení získal znalosti. Třetí část modelu,

chování, se bude realizovat prostřednictvím pozorování zaměstnance v pracovním procesu a bude se zjišťovat, zda vyučující předává žákům potřebné informace týkající se proběhlého školení. Pozorování bude opět vykonávat zástupkyně, nebo ředitel.

Obor vzdělávání zaměstnanců

Vhledem k zaměření školy, kde se ve velké míře vyučují informační a komunikační technologie ale i také cizí jazyky, je potenciál ve velkém snížení nákladů na vzdělávání. Kdyby si totiž mohl zaměstnanec vybrat školení v anglickém jazyce, a doteď neměl žádnou zkušenost s tímto jazykem, mohl by převzít výuku jeden z učitelů anglického jazyka. Nabízí se otázka zda-li by přebral tuto práci dobrovolně, ale zástupkyně školy by mohla opět přijít z empatickým přístupem a namotivovat učitele. Motivace by se mohla skládat zejména z možnosti budoucího vzdělání, nebo že zaměstnanci v budoucích obdobích vyjde vstříc. Stejně by se mohlo řešit i dodatečné vzdělávání v informačních technologiích.

Dalším problémem je nekonzultace vzdělávání s nadřízenými. Celých 82 % pedagogů odpovědělo, že s nadřízenými nekonzultuje další vzdělání, naopak 18 % uvedlo, že konzultace probíhá, ať už na jakékoliv úrovni. Ať už je problém kdekoliv, musí nadřízení více zapojovat své svěřence do ovlivňování svého pracovního rozvoje. Například každý měsíc, kdy probíhá školní porada, by se mohlo do programu prosadit i vzdělávání a rozvoj, kde by se udělal rychlý brainstorming, nebo brainwriting.

Jak je všeobecně známo, povolání učitele je jedno z nejčastějších profesí, kde se vyskytuje takzvaný syndrom vyhoření. Z toho důvodu je žádoucí, aby nadřízeným byla podchycena tato skutečnost na sjednané poradě i osobní schůzce a namotivovat a odměnit učitele nějakou malou, jednoduchou, milou avšak velice silnou a po motivační stránce obrovsky účinnou pochvalou.

7. Závěr

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří mezi základní a klíčovou oblast personálních činností, jelikož zaměstnanci jsou tím nejcennějším zdrojem jakékoliv organizace. Prostřednictvím vhodných zaměstnanců, které má daná firma k dispozici dochází k efektivním a hodnotným procesům ve firmě. A naopak nevhodné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců znamená pro danou organizaci potíže, nebo alespoň nedostatečnou efektivnost. Neustálá aktualizace znalostí, dovedností a vědomostí je nutností dnešní doby. Lidé se vzdělávají, aby obstáli ve svém profesním i soukromém životě.

Bakalářská práce byla rozdělena na několik kapitol. První kapitolou byl úvod, další kapitolou byla metodika a metody zpracování bakalářské práce. Třetí kapitola se zabývala teoretickými východisky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, která byla vypracovaná s pomocí odborné literatury. Další kapitolou byla charakteristika vybrané organizace se zaměřením na základní informace o dané organizaci. Kapitola popis a analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se zabývala procesy uvnitř dané organizace při vzdělávání a rozvoji pedagogických zaměstnanců. Nejdůležitější kapitolou byly návrhy a doporučení, které se snaží zkvalitnit proces získávání a výběru zaměstnanců prostřednictvím návrhů a doporučení pro zlepšení.

V bakalářské práci byl popsán proces vzdělávání a rozvoje pedagogů na Střední průmyslové škole a obchodní akademii Bruntál p. o. Základem pro analýzu procesů bylo dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření bylo poté použito pro rozbor zjištěných nedostatků a vypracování nápravných opatření a doporučení.

Jednotlivé oblasti pro zlepšení jsou doporučením pro danou firmu a bude na jejím zvážení, zda budou opatření a doporučení realizována. Samozřejmostí je, že pro úplné zlepšení procesů získávání a výběrů zaměstnanců by bylo třeba důslednějších analýz. Je ovšem nutno zdůraznit, že dané informace získané prostřednictvím dotazníkových šetření mají vypovídací hodnotu a tudíž mohou být návrhy a doporučení brány jako důležité a v praxi použitelné a škola díky nim může zlepšit a upravit proces vzdělávání a rozvoje.

Seznam použité literatury

A. CARTER, A.W. *Resourcing the training and development function*. Brighton: Institute for Employment Studies, 2002. ISBN 9781851843190.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 8024704692.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.

BARTÁK, Jan. *Encyklopedický slovník*. 1. Praha: Encyklopedický dům, 1993.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium. ISBN 9788087197127.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024729145.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 9788071798934.

H., Scarborough, Swan J. a Preston J. *Knowledge Management: A literature review*. 1999. London: Institute of Personnel and Development,

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714578.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 8024713896.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024743370.

JOHN WALTON. *Strategic human resource development*. Harlow, Prentice Hall, 1999. ISBN 9780273626367.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024724973.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.

MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 8085963523.

MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 8072382209.

P. NICK BLANCHARD, P. James W. *Effective training: systems, strategies and practices*. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2003. ISBN 0130327395.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 8020009507.

WENGER, Etienne. *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. 1. pbk. ed. New York: Cambridge University Press, 1999. Learning in doing. ISBN 9780521430173.

ORGANIZED BY INTERNATIONAL SCHOOL FOR SOCIAL AND BUSINESS STUDIES, Slovenija [and] University of Zadar a Nada Trunk Širca and Goran Đaković
EDITED BY VALERIJ DERMOL. *Active citizenship by knowledge management & innovation proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2013, 19-21 June 2013, Zadar, Croatia*. Bangkok: ToKnowPress, 2013. ISBN 9789616914024.

CIPRISOVÁ, Lenka. *Metody a formy podnikového vzdělávání*. Brno, 2010. Bakalářská diplomová práce. Masarykova univerzita Filozofická fakulta. Vedoucí práce Mgr. Zuzana Šimberová.

HRNČÍŘ, Petr. Wikipedia optikou veřejné sféry [online]. Brno, 2008 [cit. 2016-04-25]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce David Kořínek Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/103005/fss_b/>.

Seznam zkratek:

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – požární ochrana

CNC - specializovaný stroj zkonstruovaný pro třískové obrábění materiálu

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo; - beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne6.5.2016.....



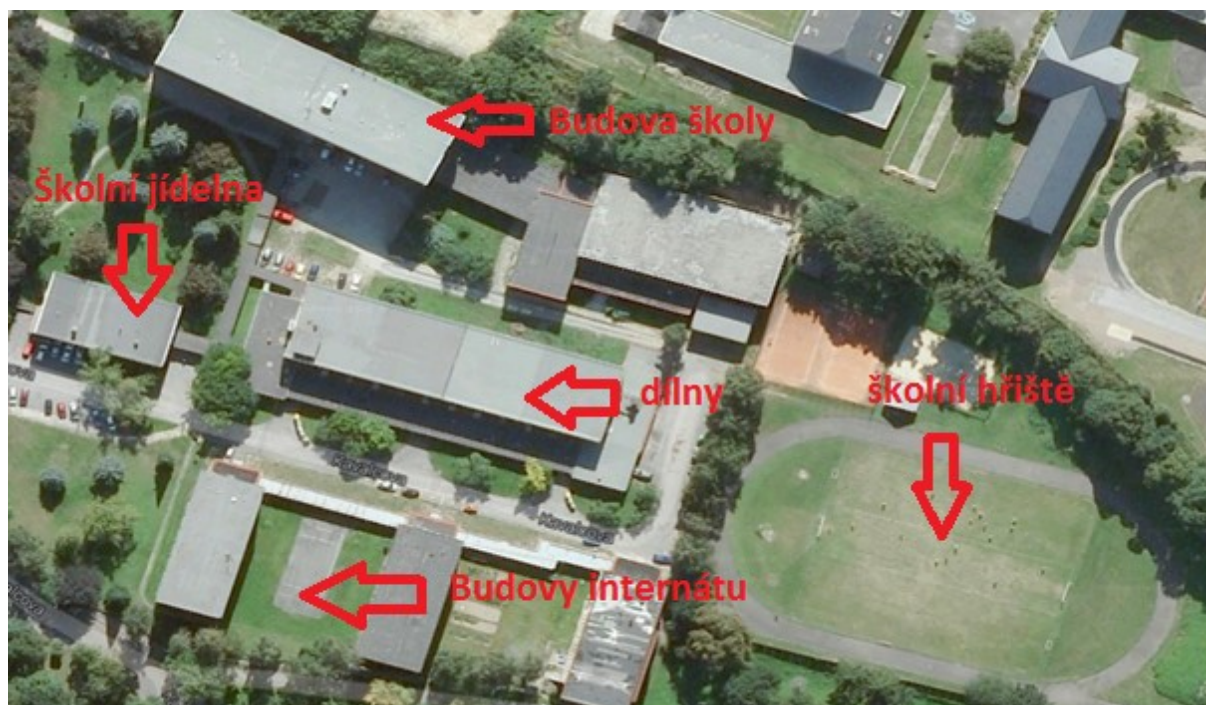
Dušan Rašner

Seznam příloh:

- Příloha č. 1 - Mapa školy
- Příloha č. 2 - Plán dalšího vzdělávání
- Příloha č. 3 - Dotazník
- Příloha č. 4 - Formulář plánu osobního rozvoje
- Příloha č. 5 - Konkrétní plán osobního rozvoje
- Příloha č. 6 - Dotazník hodnocení školení

Přílohy

Příloha č. 1 – Satelitní fotografie školy



Příloha č. 2 – Plán vzdělávání

Plán dalšího vzdělávání ve školním roce 015/2016 je rozdělen podle druhů dalšího vzdělávání:

- a) Samostudium ke splnění kvalifikačních předpokladů
V současnosti je pedagogický sbor plně kvalifikovaný.
- b) Studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů

Studující na VŠ 2015/2016		
Jméno:	VŠ	Obor

- c) studium k prohlubování odborné kvalifikace

Název akce	Místo	Pořadatel	Termín	Přihlášený pedagog	Akreditace MŠMT
Reakce žáků a pedagogů v konfliktních situacích	Ostrava	Krajské zařízení pro další vzdělávání ped. Pracovníků Nový Jičín	2. 11. 2015	Pelcová	MSMT-1123/2015-1-88
Seminář k ústní maturitní zkoušce CJL	Olomouc, Ostrava	NIDV	Jaro 2016	Pelcová, Kučminová	
Seminář k písemné maturitní zkoušce CJL	Ostrava, Olomouc	NIDV	Jaro 2016	Konigová, Krakovská	
Ústní maturitní zkouška z cizích jazyků – hodnotitel	Olomouc, Ostrava	NIDV	Jaro 2016	Juříčková	Ano
Obsluha učebny jazyků – 2. část	SPŠ a OA, uč. 519	Media	Dle domluvy	Členové PK cizích jazyků	Ne
Zdravý životní styl ve školách z pohledu bezpečnosti	Brno	FAKULTA SPORTOVNÍCH STUDIÍ Masarykovi univerzity	3.11.2015 jako náhradník	Stáňová	3288/20-11-25-601112
Závědslost není jen o drogách a alkoholu aneb jak prevenci přizpůsobit době	Olomouc	Deskartes	10.12.2015	Stáňová	7481/2015-2-243
Cinema 4D	Olomouc, Praha	Maxon	Únor – květen	Ing. Ketoslav Bedáň	NE
Cinema 4D	Olomouc, Praha	Maxon	Únor – květen	Ing. Ketoslav Bedáň	NE
Linux/Unix	Ostrava	Gopas	Listopad-únor	Ing. Pavel Konig	NE

Programování PLC	Olomouc, Praha	Vlastimil Petráš	Únor - květen	Ing. Květoslav Bedáň	NE
Programování PLC	Olomouc, Praha	Vlastimil Petráš	Únor - květen	Ing. Květoslav Bedáň	NE
CCNA 3	Bruntál	IT community	Leden – červen	Ing. Jan Meca	NE
CCNA 3	Bruntál	IT community	Leden – červen	Ing. Petr Černý	NE
CCNA 3	Bruntál	IT community	Leden – červen	Mgr. Jakub Černoch	NE
Školení zadavatelů MZ PUP	e-learning	NIDV	Leden – březen	Hynštová, Friedlová	Ano
Bosch školení	Praha	Bosch	7. – 9.9.2015	Míka, Mrkva	ano
Bosch školení	Praha	Bosch	7. – 9.9.2015	Míka, Mrkva	ano
BOZP veoducích pracovníků	Olomous	Paris	5.10.2015	Míka	-
Kurz technika měření emisí	Praha	Dekra	Prosinec 2015	Míka, Mrkva	-
BAKALŘI	SPŠ a OA			Černoch, Muchová	-

Další školení mohou vyplynout z iniciativy předmětových komisí dle aktuální nabídky.

Dotazník

Vážení zaměstnanci SPŠ OA BRUNTÁL,

jmenuji se Dušan Rašner a tři roky studuji obor Management na VŠB-TUO v Ostravě na Ekonomické fakultě. Tímto bych Vás chtěl poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, je důležitým podkladem a bude pouze sloužit ke zpracování mé bakalářské práce, která se zabývá Vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v organizaci.

Dotazník obsahuje pouze pár krátkých otázek, které Vám zaberou maximálně pět minut. Dotazník je anonymní, proto odpovídejte s maximální upřímností. Zakroužkujte jednu variantu, nebo dopište odpověď.

- 1) Motivuje Vás zaměstnavatel k dalšímu vzdělávání?
 - a) ano
 - b) ne

- 2) Účastníte se školení?
 - a) ano
 - b) ne

- 3) Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?
 - a) možnost zvýšení si kvalifikace
 - b) snaha o udržení pracovního místa
 - c) možnost lepšího finančního ohodnocení
 - d) lepší postavení mezi spolupracovníky
 - e)

- 4) Jste uspokojován aktuálními možnostmi vzdělávání a rozvoje ve škole?
 - a) velmi spokojen
 - b) spíše spokojen
 - c) spíše nespokojen
 - d) velmi nespokojen

- 5) Jak získáváte informace o probíhajících školeních?
 - a) od vedoucího
 - b) z nástěnek
 - c) z jiných zdrojů

- 6) Víte, že existují ve škole plány osobního rozvoje?
- a) ano
 - b) ne
- 7) Pokud je předešlá odpověď ne, měl byste o tuto možnost zájem?
- a) ano
 - b) ne
- 8) Když máte na výběr, máte zájem se účastnit školení?
- a) spíše ano
 - b) ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
- 9) Jak vnímáte množství umožněných školení?
- a) nedostatečné
 - b) dostatečné
 - c) nadbytečné
- 10) Využíváte nějak nabyté znalosti z dříve proběhlých školení a jak?
- a) Ano
 - b) ne
- 11) V jaké oblasti byste uvítali se dále vzdělávat v rámci pracovní činnosti?
- a) cizí jazyky
 - b) práce s informačními technologiemi
 - c) dále se vzdělat v mém oboru
 - d)
- 12) V jakých intervalech probíhají školení?
- a) pouze při nástupu
 - b) nahodile
 - c) pravidelně
 - d) nahodile i pravidelně
- 13) Jak je vaše vzdělávání hrazeno?
- a) z větší částí školou, z menší část mnou
 - b) z větší částí mnou, z menší školou
 - c) plně školou

d) plně mnou

14) Kolik je Vám let?

- a) 20 – 29
- b) 30 – 39
- c) 40 – 49
- d) 50 – 59
- e) 60 a více

15) Konzultujete potřeby vzdělávání a rozvoje s nadřízeným?

- a) ano
- b) ne

16) Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena

17) Jak dlouho trvá Váš pracovní poměr s aktuálním zaměstnavatelem?

- a) méně než rok
- b) 1-5
- c) 6-10
- d) 10 a více

18) Máte nějaké nápady na zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje?

Prostor

pro

odpověď

.....

.....

.....

Mockrát děkuji za Vámi obětovaný čas.

Plán osobního rozvoje pracovníka

Jméno:

Pracovní zařazení:

Datum:

Současná pozice:

1. Která oblast činností ve Vaší pracovní náplni se Vám daří (v příštím období není třeba se na ni zaměřovat)?

2. Ve které oblasti činností byste se chtěl/a dále vzdělávat?

3. Které schopnosti či dovednosti nemáte na současně pozici možnost využít?

Osobní rozvoj

1. Které konkrétní znalosti či dovednosti potřebujete pro výkon současného pracovního zařazení zlepšovat?

2. Jak Vám může škola pomoci?

Hlavní cíle osobního rozvoje (vyplní zaměstnanec ve spolupráci vedoucího pracovníka)

- vycházející z potřeb organizace (vize, strategický plán, žádoucí kompetence)
- vycházející z Vašich potřeb a zájmů
- vycházející z hodnocení pracovníka

Cíle ve formě SMART	Jakým způsobem bude cílů dosaženo?	Do kterého termínu (měsíc, rok)?	Náklady školení?
CO?	JAK?	KDY?	KOLIK?

Datum:

Podpis zaměstnance:

Podpis vedoucího:

Plán osobního rozvoje pracovníka

Jméno: Ing. Břetislav Půda

Pracovní zařazení: Učitel odborných předmětů

Datum: 22. 4. 2016

Současná pozice: Učitel

1. Která oblast činností ve Vaší pracovní náplni se Vám daří (v příštím období není třeba se na ni zaměřovat)?

Zaujmout žáky ve vyučování odbornými znalostmi. Úspěšně vést ročníkové práce.

2. Ve které oblasti činností byste se chtěl/a dále vzdělávat?

Cizí jazyky. Programování na počítači (pozn. programování je základním prvkem ovládní soustruhů a atd.). Poznávání nových způsobů a teorií měření a kontroly ve výrobním procesu. Rozšíření vzdělání ohledně pokrokových materiálů. Timemanagement.

3. Které schopnosti či dovednosti nemáte na současně pozici možnost využít?

Vše co zná se spojitostí k vyučované látce se snaží předat žákům.

Osobní rozvoj

1. Které konkrétní znalosti či dovednosti potřebujete pro výkon současného pracovního zařazení zlepšovat?

Odborné programování na PC. Moderní materiály ve strojírenství.

2. Jak Vám může škola pomoci?

Poskytnout školení, nebo se alespoň částečně podílet na nákladech spojených s dalším vzděláním.

Hlavní cíle osobního rozvoje (vyplní zaměstnanec ve spolupráci s vedoucím pracovníkem)

- vycházející z potřeb organizace (vize, strategický plán, žádoucí kompetence)
- vycházející z Vašich potřeb a zájmů
- vycházející z hodnocení pracovníka

Cíle ve formě SMART CO?	Jakým způsobem bude cílů dosaženo? JAK?	Do kterého termínu (měsíc, rok)? KDY?	Náklady školení? KOLIK?
Účastnění se školení SŠ technické a ekonomické Brno, ukončené praktickou zkouškou (projektem). Náklady 6000 Kč	Akreditovaný kurz MŠMT	do 1.10.2016	9700 Kč

Datum:

Podpis zaměstnance: *Popelková*

Podpis vedoucího: *Půda*

Evaluační dotazník

Název kurzu:

Lektor/lektoři:

Datum (trvání):

A. Přínos kurzu: .

Škála: 1 = ano, 2 = spíše ano, 3 = průměrně, 4 = spíše ne, 5 = vůbec ne

1. Splnil kurz Vaše očekávání	1	2	3	4	5
2. Přínos pro práci s žáky	1	2	3	4	5
3. Přínos pro Váš odborný růst	1	2	3	4	5
4. Přínos pro Váš osobnostní růst	1	2	3	4	5

B. Úroveň kurzu:

Škála: 1 = velmi dobrá, 2 = dobrá, 3 = průměrná, 4 = nepříliš dobrá, 5 = špatná

5. Celkové hodnocení lektorské práce	1	2	3	4	5
6. Úroveň organizace kurzu	1	2	3	4	5
7. Srozumitelnost výkladu	1	2	3	4	5
8. Tempo výkladu	1	2	3	4	5
9. Odborná úroveň výkladu	1	2	3	4	5
10. Zajímavost výkladu	1	2	3	4	5

C. Preference a návrhy:

Co se Vám líbilo nejvíce?

.....
.....

Co se Vám líbilo nejméně?

.....
.....

Co byste v kurzu uvítali?

.....
.....